

**Міністерство освіти і науки України**  
**Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка**  
**кафедра математики та економіки**

*“До захисту допускаю”*

завідувач кафедри математики  
та економіки, доцент

\_\_\_\_\_ Тарас ВІЙЧУК

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Управління організаційною структурою  
підприємства**

**Галузь знань 07 Управління та адміністрування**  
**Спеціальність 073 Менеджмент**

Магістерська робота  
на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією  
«Менеджмент інноваційної діяльності»

**Автор роботи: Курант Андрій Михайлович**

\_\_\_\_\_ *підпис*

**Науковий керівник: доктор економічних наук,  
професор Рибчук Анатолій Васильович**

\_\_\_\_\_ *підпис*

**Дрогобич, 2024**

**Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка**  
**кафедра математики та економіки**

Зав. кафедрою:

\_\_\_\_\_ Тарас ВІЙЧУК

Підпис

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024р.

**Завдання**  
**на підготовку магістерської роботи**

**1. Тема: Управління організаційною структурою підприємства**

**2. Керівник: д.е.н., професор Рибчук Анатолій Васильович**

**3. Студент: Курант Андрій Михайлович**

**4. Перелік питань, що підлягають висвітленню у кваліфікаційній роботі:**

- проаналізувати зміст та функції організаційної структури як об'єкта управління;
- розкрити типи організаційних структур управління підприємством;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПрАТ ТЕК “Західукртранс”;
- показати особливості управління організаційною структурою акціонерного товариства;
- довести необхідність модернізації управління організаційною структурою автотранспортного підприємства ТЕК;
- окреслити перспективи оптимізації управлінських структур ПрАТ “Західукртранс”.

**5. Етапи підготовки роботи:**

| №  | Назва етапу                                                                                                                                                                                           | Термін виконання          | Термін звіту перед керівником, кафедрою |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------|
| 1. | Аналіз літературних джерел з теми дослідження, обґрунтування актуальності роботи, постановка мети і завдань дослідження, систематизація і узагальнення теоретичного матеріалу. Написання 1-го розділу | жовтень – грудень 2023 р. | до 31.12.2023 р.                        |
| 2. | Формування методики експериментальних досліджень. Збір і аналіз фактичного матеріалу. Написання 2-го розділу                                                                                          | січень – березень 2024 р. | до 31.03.2024 р.                        |
| 3. | Розробка науково-практичних рекомендацій за результатами теоретичних і експериментальних досліджень. Узагальнення результатів дослідження. Написання 3-го розділу і висновків.                        | квітень – травень 2024 р. | до 31.05.2024 р.                        |

**7. Дата видачі завдання:** “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**8. Термін подачі роботи керівнику:** “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**9. З вимогами до виконання кваліфікаційної роботи і завданням ознайомлений:**

\_\_\_\_\_

**10. Керівник:** \_\_\_\_\_

## Захист магістерської роботи

**Тема: Управління організаційною структурою підприємства**

(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: \_\_\_\_\_

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: \_\_\_\_\_

Коротка мотивація оцінки захисту:

[illegible]

---

Дата

Голова ЕК \_\_\_\_\_ підпис

---

прізвище, ім'я

Секретар ЕК \_\_\_\_\_  
підпис

---

прізвище, ім'я

## АНОТАЦІЯ

**Курант А. М. Управління організаційною структурою підприємства.**

**Магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка. – Дрогобич, 2024. – Рукопис**

Магістерська робота присвячена актуальним проблемам управління організаційною структурою автотранспортного підприємства. Зазначено, що управління організаційною структурою реалізується через склад та співвідношення лінійного, функціонального та цільового управління, кількість та склад управлінських підрозділів на різних ієрархічних рівнях, тип існуючої структури управління, кількість рівнів управління, чисельність та співвідношення різних категорій керівників, фахівців та технічних виконавців загалом за системою управління та за окремими підрозділами.

Проведено аналіз функціонування організаційної структури ПрАТ “Західукртранс”, що дозволило виокремити наступні основні завдання, котрі поставлено перед структурними підрозділами підприємства: організація, управління, виконання та контроль за перевезеннями відповідно до плану і завдань; зберігання, технічне обслуговування і ремонт рухомого складу; матеріально-технічне постачання підприємства; підбір, розставляння і підвищення кваліфікації персоналу; організація праці, планування й облік виробничо-фінансової діяльності. Підкреслено, що від узгодженою взаємодії між структурними підрозділами, залежить ефективність роботи підприємства загалом.

Запропоновано напрямки вдосконалення структури управління ПрАТ “Західукртранс”, у відповідності до зовнішніх і внутрішніх умов, котрі постійно змінюються. Показано умови впливу зовнішнього середовища на організаційні структури, котрі мають малу гнучкість і потребують великих зусиль для їхніх змін. Доведено необхідність оптимізації управлінських структур акціонерного товариства

**Ключові слова:** управління, організаційна структура, акціонерне підприємство, модернізація управлінських структур, оптимізація системи управління автотранспортним підприємством.

## SUMMARY

**Kurant A.M. Management of the organizational structure of the enterprise**

**Master's thesis in specialty 073 «Management».Ivan Franko State Pedagogical University of Drohobysk.Drohobych, 2024. – Manuscript.**

The master's thesis is devoted to the current problems of managing the organizational structure of the motor vehicle enterprise. It is noted that the management of the organizational structure is implemented through the composition and ratio of linear, functional and target management, the number and composition of management units at different hierarchical levels, the type of existing management structure, the number of management levels, the number and ratio of different categories of managers, specialists and technical executors in general according to by the management system and by individual units.

An analysis of the functioning of the organizational structure of PJSC "Zakhidoukrtrans" was carried out, which made it possible to single out the following main tasks assigned to the structural units of the enterprise: organization, management, execution and control of transportation in accordance with the plan and tasks; storage, maintenance and repair of rolling stock; material and technical supply of the enterprise; recruitment, placement and training of personnel; labor organization, planning and accounting of production and financial activities. It is emphasized that the efficiency of the enterprise as a whole depends on the coordinated interaction between structural units.

Directions for improving the management structure of Zahidukrtrans PJSC are proposed, in accordance with the constantly changing external and internal conditions. The conditions of influence of the external environment on organizational structures, which have little flexibility and require great effort for their changes, are shown. The need to optimize the management structures of the joint-stock company has been proven

**Key words:** *management, organizational structure, joint-stock enterprise, modernization of management structures. optimization of the management system of the motor vehicle enterprise.*

## **З М І С Т**

|                                                                                                                               |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                             | <b>7</b>      |
| <br><b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ<br/>ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>                | <br><b>13</b> |
| 1.1. Організаційна структура як об'єкт управління.....                                                                        | 13            |
| 1.2. Типи організаційних структур управління підприємством.....                                                               | 21            |
| <br><b>РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ<br/>УПРАВЛІННЯ ПрАТ ТЕК “ЗАХІДУКТРАНС”.....</b>                             | <br><b>30</b> |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності<br>транспортного підприємства.....                                    | 31            |
| 2.2. Особливості управління організаційною структурою акціонерного<br>товариства.....                                         | 39            |
| <br><b>РОЗДІЛ ІІІ. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ<br/>УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО=ЕКСПЕДИЦІЙНИМ<br/>ПІДПРИЄМСТВОМ.....</b> | <br><b>48</b> |
| 3.1. Модернізація управління організаційною структурою<br>автотранспортного підприємства.....                                 | 48            |
| 3.2. Оптимізація управлінських структур ПрАТ “Західукртранс”.....                                                             | 58            |
| <br><b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                      | <br><b>65</b> |
| <br><b>СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ.....</b>                                                                                      | <br><b>69</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Одним з основних завдань для підприємства є вибір такої оптимальної організаційної структури, котра найкраще відповідає цілям підприємства, що впливають на нього внутрішніми та зовнішніми факторами існуючих умовах функціонування. Удосконалення управління організаційних структур має забезпечуватися шляхом пошуку та реалізації раціональних форм поєднання централізації, чіткого поділу управлінських функцій, встановлення обґрунтованого співвідношення прав, обов'язків та відповідальності як у межах апарату управління загалом, так і за окремими його підрозділами та працівниками. У цьому випадку досягається необхідна дієвість та доцільна стабільність структури. Водночас підвищення технічного рівня виробництва, його концентрація і збільшення зв'язків зумовлюють значне зростання вимог щодо гнучкості структур управління.

Управління організаційною структурою, як одного із ключових елементів управління, зазнали значної еволюції під впливом зовнішніх чинників. У зв'язку з цим виникла необхідність розробки методики перегляду діючих структур управління, котра зумовлена новим соціально-економічним середовищем. Якщо в колишніх умовах господарювання використовувалися типові структури, то з переходом на ринкові відносини виникає питання, чи може в цих умовах існувати певна схема формування організаційних структур, та повною мірою прийнятна для суб'єктів господарювання різних масштабів, профілю, діяльності та організаційно-правових форм.

Ефективність роботи підприємства слід оцінювати за його кінцевими показниками. При цьому вплив структури управління на ефективність здійснюється не безпосередньо, а через особливості технологічного та економічного по'єднання окремих елементів продуктивних сил у цілісну систему. Оптимальна комбінація таких елементів не тільки дозволяє найбільшою мірою реалізувати корисні властивості кожного з них, але й створює нові якості у виробничого об'єкта загалом, посилює потенціал суспільного поділу праці та дієвість управління ним. Відомо, що орієнтація на прибуток є об'єктивною закономірністю функціонування підприємства,

оскільки саме вона є систематично відтворюваним ресурсом, в якому прямо або опосередковано відображаються взаємозв'язки та реалізуються економічні інтереси усіх внутрішніх та зовнішніх суб'єктів, що формують мікро- та макросередовище підприємства. Стабільний та стійкий його рівень свідчить про високу конкурентоспроможність підприємства та ефективність бізнесу. Природно виникає питання: яка структура управління найбільше відповідатиме економічним завданням конкурентоспроможного підприємства? До вирішення цієї проблеми можна підійти, проаналізувавши діяльність роботи підприємства, зробивши відповідний аналіз та на його основі, розібрати низку пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення діючих організаційних структур.

У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище організації постійно змінюється, посилюється конкуренція, підприємству потрібні зміни, зокрема організаційні. Зміна організаційної структури управління, як одного з ключових організаційних параметрів підприємства, спрямована на підвищення її відповідності факторам зовнішнього та внутрішнього середовища, дозволяє за інших рівних умов підвищити ефективність роботи та конкурентоспроможність організації. **-96%**

**Стан дослідження проблеми.** Аналізом проблемних аспектів удосконалення напрямків управління організаційною структурою автотранспортних підприємств займається значна частина вітчизняних вчених, підтвердженням чого слугують їхні наукові праці –Артемчук В. М., Бабица Д.В., Бойкова Ю.М, Візора І.Є., Вільгуцької Р.Б., Гевко В.Л. Горбася І.М., Готрі В.В., Данайканича О.В., Глушевського В. В., Завербного А. С., Ільницького В. С., Кабанова В. Г., Козика В.В., Кривобородька Є.Т., Куценка Є.П., Ложачевської О. І., Маковія Д.Д. Монастирського Г.Л. Приступи М.П., Продіуса І.П., Проскуріна Т.В., Рибалко О.М., Сватуки О.Р., Синюки С.Б., Сьомченки В.В., Чичотки В. В., Шевченко О. С., Ярошевича Н.Б.,

Водночас, існує необхідність вдосконалення організаційних структур управління транспортними підприємствами, враховуючи вплив не



тільки не зовнішніх факторів, але й внутрішніх чинників конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

**Мета роботи.** Дослідити особливості управління організаційною структурою ПрАТ ТЕК “Західукртранс” та запропонувати напрямки її модернізації та оптимізації за умов нестабільного внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Для досягнення **зазначеної мети** поставлено та вирішено такі завдання:

- проаналізувати зміст та функції організаційної структури як об’єкта управління;
- розкрити типи організаційних структур управління підприємством;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ ТЕК “Західукртранс”;
- показати особливості управління організаційною структурою акціонерного товариства;
- довести необхідність модернізації управління організаційною структурою автотранспортного підприємства ТЕК;
- окреслити перспективи оптимізації управлінських структур ПрАТ “Західукртранс”.

**Об’єктом дослідження** є організаційна структура транспортно-експедиційного акціонерного товариства.

**Предметом дослідження** є комплекс теоретичних розробок та практичних напрямів удосконалення системи управління організаційною структурою ПрАТ ТЕК “Західукртранс”. Приватне акціонерне підприємство транспортно-експедиційний комбінат “Західукртранс”, створене на базі акціонерного підприємства транспортно-експедиційного комбінату “Західукртранс” і є його правонаступником. Дата реєстрації підприємства – 21 червня 1994 року.

**Юридична адреса:** Місцезнаходження підприємства – м. Дрогобич, вул. П. Орлика, 22.

**Методи дослідження.** Методологічну базу дослідження становлять теоретико-методологічні положення сучасної теорії менеджменту, методи

техніко-економічного й економіко-статистичного аналізу, економіко-математичного моделювання.

У процесі роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу, наукових узагальнень, метод наукової абстракції – для визначення економічної природи та змісту процесу цифровізації управлінських функцій.

**Елементи наукової новизни** роботи полягають у систематизації і узагальненні теоретичних розробок та практичних рекомендацій з удосконалення системи управління організаційною структурою приватного акціонерного товариства ТЕК “Західукртранс”.

**Практичне значення магістерської роботи.** Практична цінність дослідження, на наш погляд, полягає у розробці конкретних рекомендацій з удосконалення системи управління організаційною структурою акціонерного товариства ТЕК “Західукртранс”. Комплекс заходів, запропонований нами, може стати фактором підвищення ефективності та успішної діяльності підприємства.

Результати дослідження можуть стати корисними для вітчизняних підприємств і організацій, зайнятих наданням транспортних послуг, а висновки можуть бути використані при викладанні таких навчальних дисциплін, як “Менеджмент організацій”, “Міжнародні економічні відносини”, “Логістика”, “МЕВ та ЗЕД підприємства”.

**Апробація результатів дослідження.** Результати та основні положення магістерської роботи доповідалися та обговорювалися на кафедрі математики та економіки Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, конференції студентів та викладачів ФФМЕІТ.

**Інформаційною основою дослідження** стали статистичні матеріали щодо розвитку автотранспортного сектора в Україні, матеріали Міністерства інфраструктури України, Державної служби статистики України. Інформаційними джерелами роботи були також статистичні звіти та первинні дані про діяльність транспортно-логістичних компаній країни, економічних оглядів, аналітичні ресурси Інтернету, періодичні видання вітчизняних і

міжнародних організацій, монографічні дослідження, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Магістерське дослідження складається зі вступу, трьох розділів, п'яти таблиць, одного рисунка, висновків, списку джерел інформації та викладена на 75 сторінках.

## **РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРУКТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.**

### ***1.1. Організаційна структура як об'єкт управління.***

Організаційна структура підприємства є основним інструментом управління та дозволяє найбільш ефективно досягати мети, оскільки її аналіз та зміна необхідні для успішного функціонування будь-якого підприємства. При цьому організаційну структуру відображає схема управління підприємства, а також штатний розпис підприємства. Правильний розподіл функцій між підрозділами та співробітниками підприємства є основою для досягнення поставлених цілей, тому кожне підприємство (організація) прагне свого процвітання, при цьому воно здійснює ряд функцій управління. Управління підприємством здійснюється через її структуру. Вибір загальної структури організації - це рішення, що відноситься до стратегічного планування та ґрунтується на стратегії організації. Організаційна структура – найважливіший механізм управління, оскільки вона надає можливість реалізувати сукупність функцій, процесів та операцій, необхідних для досягнення поставлених цілей [63, с.51].

Існують чотири основні структуроутворюючі елементи: функції управління, рівні управління, структурні підрозділи та форми їх взаємозв'язку. Тому організаційна структура управління - це система розподілу завдань управління між структурними підрозділами, які забезпечують досягнення цілей підприємства. В умовах динаміки цілей необхідна адаптація параметрів системи управління підприємством до стану його цілей, що змінюються, зміни його складності, різноманітності. Здатність системи управління змінювати свою внутрішню структуру та функції управління адекватно зміні стану керованого об'єкта (виробництва) – властивість її самоорганізації.

Організація - це відкрита система взаємодіючих і керованих частин, що працює з певною метою, змістом, місією і має у своєму розпорядженні ресурси: фінансові, матеріальні (устаткування тощо), людські, інформаційні,

тимчасові. Структура організації - це логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних областей, побудовані у такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації. Цілями аналізу організаційної структури підприємства є [15, с.79]:

- аналіз організаційної структури управління на відповідність вимогам довкілля, цілей, елементів та процесів організаційної системи;
- оцінка ступеня відповідності фактичної організаційної структури управління проектованій структурі;
- оцінка структури на відповідність принципам організаційної побудови..

Організаційна структура регулює розподіл завдань за підрозділами, їх компетентність у вирішенні проблем, що стоять, а також загальна взаємодія цих елементів. На оргструктуру впливають такі чинники, як завдання, що стоять перед підприємством, розміри підприємства, технологія, що застосовується, навколишнє середовище. Кожен підрозділ і посада (професія) створюються для виконання певного набору функцій управління чи робіт. Для виконання функцій підрозділів організації посадові особи структурних підрозділів наділяються певними обов'язками та правами на розпорядження ресурсами та несуть відповідальність за виконання закріплених за ними посадових обов'язків.

Для досягнення цілей, що стоять перед підприємством (організацією), необхідно, щоб в організаційній структурі виконувались такі загальні принципи[25, с.70]:

- закріплені функції структурних підрозділів повністю покривають потреби управління господарськими процесами, здійснюваними для підприємства;
- закріплені функції підрозділів збігаються із фактичними;
- функції, закріплені за кожним підрозділом, не приходять у взаємну суперечність при оцінці результатів діяльності;
- дублювання функцій різних підрозділів зведено до мінімуму;

- функції кожного підрозділу забезпечені в ресурсному відношенні (включаючи адміністративний ресурс);
- функції кожного підрозділу інформаційно забезпечені;
- розроблені та діють процедури контролю.

На даний час великого значення набуває аналіз організаційної структури управління на відповідність вимогам факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. При цьому аналіз повинен торкатися усіх рівнів, підсистем і елементів організаційної системи. Слід зазначити, що вітчизняні методики оцінки організаційних структур переважно орієнтовані на визначення відповідності організаційної структури внутрішньому середовищі підприємства, водночас недостатньо уваги (на відміну зарубіжних методик) приділяється чинникам довкілля. До зовнішніх чинників можна віднести наступні, відповідно до їхнього впливу: прямий вплив - постачальники (трудових ресурсів, матеріалів, капіталу), споживачі, конкуренти, законодавство та державні органи, профспілки; опосередкований вплив - міжнародні події, стан економіки, науково-технічний прогрес, політичні чинники, соціокультурні чинники. Зовнішні чинники взаємопов'язані і взаємодіють між собою, тому у своїй діяльності підприємства змушені реагувати на них. Тим часом, саме зовнішні фактори є найменш керованими для підприємства і накладають найбільш жорсткі обмеження на структурні рішення. Саме тому під час аналізу організаційної структури передусім необхідно виявити невідповідності структурних параметрів вимогам функціонування довкілля [33].

Нестабільне середовище вимагає постійного відстеження змін внутрішніх та зовнішніх факторів та оцінку їхнього впливу на організаційну структуру управління підприємства. Це визначає безперервний характер діяльності щодо аналізу структурних конструкцій. При цьому найбільш прийнятним є перспективний підхід до аналізу, коли здійснюється прогнозування стану та змін факторів, що впливають на організаційну структуру, та визначається, якою мірою їм відповідає фактична структура.

Кожна організація має свою структуру управління, але які використовувані оргструктури найбільш прийнятні для того чи іншого підприємства. Таке становище пояснюється відсутністю достатнього управлінського досвіду у керівників, знань практичної ефективності методів взаємодії з ринком, швидкою зміною економічної ситуації. Неоптимальна структура управління найчастіше здатна приносити прибуток при оперативному управлінні, проте на перспективу вона не розрахована, і підприємство неминуче очікує криза. Найчастіше багато підприємств не застосовують стратегічне планування на практиці, що призводить до прийняття рішення про перетворення їх оргструктури вже на тлі загрозливого наростання проблем, і у такій ситуації від перетворень очікують дива, причому в досить стислий термін.

Перетворення організаційної структури сприймається як приведення структури підприємства, його взаємодій із ринком і внутрішніх взаємодій у стан, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей підприємства у межах прийнятих стратегій. При цьому до проведення перетворення оргструктури підприємством має бути чітко визначено його цілі та стратегії. У загальному випадку необхідність у структурних змінах на підприємстві виникає при істотних змінах ринкової ситуації, зміні цілей та коригуванні стратегій підприємства, при досягненні підприємством певних етапів розвитку, коли існуюча структура пригнічує зростання. Перетворення можуть проводитися не тільки на підприємствах як, вже схильних до кризи, але і на благополучних, які не хочуть допускати погіршення в їх діяльності, що найбільш переважно і досить безболісно [45, с.19].

Реально перетворення коригують методи обробки ринку підприємством (або впроваджують нові), усувають суперечності та дублювання у внутрішніх взаємодіях, знімають проблеми, що виникли через недосконалість структури. При здійсненні перетворень необхідно пам'ятати, що зміни не завжди призводять до миттєвого покращення ситуації, іноді для того, щоб досягти позитивного результату, доводиться пройти процес зниження ефективності. При цьому кожне підприємство обирає свою стратегію задля досягнення

позитивного результату. Весь обсяг робіт з розробки стратегії розвитку підприємства може бути розбитий на три основні етапи.

На першому етапі проводяться базові роботи зі стратегічного аналізу бізнесу: аналізу довкілля, комплексного аналізу стратегічних можливостей підприємства.

На другому етапі формується корпоративна стратегія: визначається місія підприємства, стратегічні цілі та завдання, розробляється корпоративна стратегія розвитку.

І, нарешті, на третьому етапі корпоративна стратегія перетворюється на комплекс функціональних та бізнес-стратегій: маркетингова; фінансова та інвестиційна; організаційна; стратегія у сфері НДДКР; стратегія технічного та технологічного розвитку; кадрова стратегія [51, с.19].

Перетворення в організаційну структуру підприємства вносяться за допомогою формування, скасування, злиття та поділу структурних ланок (посад), перепідпорядкування їх, зміни функцій структурних підрозділів (посадових осіб), формування регламентів та процедур для процесів управління. Практично дані зміни реалізуються через підготовку нових Положень про структурні підрозділи, посадові інструкції, стандарти підприємства в галузі реалізації управлінських процесів та контроль за практичним впровадженням положень перерахованих документів. Не менш важливими є заходи, що регламентують інформаційний обмін на підприємстві, зокрема систему управлінського обліку, внутрішній документообіг. Такі регламентації, зазвичай, також закріплюються у внутрішніх стандартах підприємства.

При внесенні змін до організаційної структури функціонуючого підприємства застосовується консервативний підхід, відповідно до якого за інших рівних умов зміна інформаційних взаємодій краща, ніж зміна функцій підрозділів, зміна функцій підрозділів краща, ніж їх перепідпорядкування, а перепідпорядкування краще, ніж розформування існуючих підрозділів та створення нових. Проте ступінь радикальності перетворень визначається насамперед завданнями.



Зміна організаційної структури - процес найчастіше складний та небезболісний. Неодмінною умовою його здійснення виступає воля та пряма участь топ-менеджменту підприємства. Для подолання настороженості управлінського персоналу середньої ланки та збереження стабільності роботи підприємства зміни в організаційній структурі зазвичай не заявляються як мета заходів, що проводяться на початку аналізу. Навпаки, на етапі обстеження зазвичай проводиться вивчення інформаційного обміну між підрозділами, підготовчі заходи щодо впровадження автоматизації управління та подібні технічні проблеми. Якщо ж перетворення неминучі, то до їх проведення залучаються, зазвичай, нові співробітники, не залучені у стійкі відносини всередині підприємств [54, с.71].

Взаємодія представників підприємства та залучених консультантів у рамках проекту регламентується за допомогою підготовки Статуту проєкту, документа, що фіксує участь у проєкті (на кожній його стадії) певних осіб, правила приймання проміжних результатів роботи, переходу до нового етапу тощо. -колектив односторонній, націлений на реалізацію змін на підприємстві. Тому важливо, щоб зміни проводилися максимально швидко та прозоро, за масованою інформаційно-роз'яснювальною роботою та підтримки.

Слід зазначити, що організаційна структура одна із найважливіших засобів забезпечення реалізації стратегії. У зв'язку з цим і її оцінка, і її вибір у процесі виконання стратегії зумовлені насамперед тим, чи організаційна структура сприяє досягненню цілей організації. Тому процес вибору чи зміни організаційної структури будується за такою схемою [40, с.108]:

- визначається, які із завдань та функцій, що виконуються в організації, мають критичне значення для реалізації стратегії та наскільки ці завдання та функції для свого втілення вимагають нового та специфічного підходу;

- встановлюється зв'язок між виділеними стратегічними завданнями та функціями та повсякденними (рутинними) функціями, що виконуються на підприємстві (при цьому завдання полягає не в тому, щоб встановити зв'язки між підрозділами, а в тому, щоб встановити зв'язки між окремими частинами стратегії);

— формуються структурні одиниці підприємства, в основі яких лежать стратегічно важливі завдання та функції;

— визначається ступінь самостійності кожної структурної одиниці у прийнятті рішень та рівні в ієрархії, на яких відбувається прийняття рішення щодо діяльності структурних одиниць бізнесу;

— встановлюються організаційні зв'язки між одиницями бізнесу, що передбачає константу їхніх місць в організаційній ієрархії, визначення форм та способів комунікації керівників різних рівнів управління, а також ступеня та форми участі у виробленні загальної стратегії.

Організаційно-управлінський аналіз представляє собою дослідницьку діяльність, спрямовану на вивчення системи цілей підприємства та стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, управлінських процесів.

Схема аналізу може бути наступною [32, с.46]:

—напрямок аналізу;

—аналіз системи цілей підприємства та стратегій їх досягнення;

— виявлення та аналіз місії підприємства, цілей та обмежень на їх досягнення;

— визначення та аналіз стратегій підприємства;

— аналіз організаційної структури Дослідження існуючих організаційно-структурних одиниць та їх взаємозв'язків;

— аналіз процесів управління Ідентифікація, моделювання та аналіз процесів

— наліз структури інформації Аналіз та структуризація інформації, що циркулює на підприємстві.

Організаційно-управлінський аналіз рекомендується проводити при підключенні до процесу зовнішніх консультантів, які мають співпрацювати з фахівцями у цих галузях самого підприємства. Збір інформації щодо цього виду аналізу включає у себе [47, с.38]:

— вивчення внутрішньої інформації на основі штатного розкладу, організаційної структури, положень про структурні підрозділи та посадових

положень і інструкцій, наказів та розпоряджень, внутрішнього розпорядку підприємства, документації, що регламентує управлінські процеси;

- інтерв'ювання співробітників;

- спостереження, зокрема за організацією робочих місць, умовами праці, організацією праці, оснащенням робочих місць тощо.

Перетворення організаційної структури можна поділити на три етапи. На першому етапі визначаються головні характеристики підприємства, а також напрямки, за якими має проводитися перетворення. Визначаються характеристики організаційної структури: перелік проєктованих підсистем, кількість рівнів у системі управління, ступінь централізації повноважень та відповідальності на різних рівнях, кадрове забезпечення підприємства.

На другому етапі розробляється склад основних підрозділів та зв'язків між ними. На цьому етапі визначаються організаційні рішення для всіх структурних рівнів, включаючи розподіл завдань між ними та побудову внутрішньо-організаційних зв'язків.

На третьому етапі регламентується організаційна структура. Тут визначається склад та чисельність підрозділів, розподіляються завдання між конкретними виконавцями та встановлюється відповідальність за їх виконання, розробляється порядок взаємодії підрозділів при виконанні взаємозалежних робіт [1, с.93].

Як зазначалося вище, організаційну структуру відображає схема управління, і навіть штатний розклад підприємства. На основі аналізу схеми організаційної структури можна визначити найменування підрозділів, їхню підпорядкованість, кількість вертикальних та горизонтальних рівнів управління. При цьому має бути на увазі, що у кожного функціонального керівника кількість підлеглих підрозділів має змінюватись приблизно як загальна кількість функціональних підрозділів, або загальна кількість функціональних керівників. Однак такий поділ не завжди правильний. Це зумовлено тим, які підрозділи перебувають у підпорядкуванні залежно від своєї значимості, складності виконуваних функцій, кількості працюючого

персоналу. Таку інформацію можна отримати зі штатного розкладу підприємства.

Організаційна структура управління характеризується такими показниками [10, с.23]:

- склад та співвідношення лінійного, функціонального та цільового управління;
- кількість та склад управлінських підрозділів на різних ієрархічних рівнях, тип існуючої структури управління, кількість рівнів управління;
- чисельність та співвідношення різних категорій керівників, фахівців та технічних виконавців загалом за системою управління та за окремими підрозділами;
- обсяг інформації, що переробляється загалом за системою управління та за окремими підрозділами;
- кількість та співвідношення за важливістю числа рішень різних видів, що готуються та приймаються в різних підрозділах та на різних рівнях апарату управління;
- число зв'язків підпорядкування, кількість зв'язків між підрозділами, відповідність важливості розв'язуваних завдань рівню лінійного керівництва.

Структура підприємства має бути керованою, для цього необхідно витримувати такі співвідношення [25, с.70]:

- кількість підлеглих функціональних керівників (заступників д– кількість структурних підрозділів у заступника директора – 6-8;
- число безпосередньо підлеглих осіб у керівника (начальника) структурного підрозділу - не більше 10.

Однак не завжди вищезгадані показники витримуються. Штатні розписи складаються з урахуванням чисельності робітників на підприємстві, обсягу продукції та інших показників, що відображають масштаби виробництва. Однак за однакових показників обсягу виробництва структура може бути різною. В умовах перетворення підприємств чисельність керівників і фахівців неможливо встановлювати на основі співвідношень, що фактично склалися, між ними і робітниками. У таких випадках застосовуються чинні законодавчі

та нормативні акти, а також постанови уряду та відповідних міністерств та відомств, що регулюють роботу підприємства, зокрема використання трудових ресурсів.

Кожна категорія працюючих виконує свою роль процесі виробничо-господарської діяльності підприємства. У межах кожного підприємства виділяють основних та допоміжних робітників, які групуються за професіями, а в кожній професії – за рівнем кваліфікації. Нормування праці даної категорії працівників здійснюється за типовими нормами та залежить від обсягів виробництва та складності виконуваних робіт. Своєю чергою діяльність керівників, спеціалістів та службовців також визначена, та їх можна розділити такі групи [56, с.61]:

- функціональні керівники та керівники структурних підрозділів, які здійснюють загальне керівництво підприємством;
- фахівці, які здійснюють інженерно-технічне забезпечення виробництва (розробка, технологічна та конструкторська підготовка);
- фахівці, які здійснюють економічні функції (техніко-економічне планування, організація виробництва, праці та управління, матеріально-технічне забезпечення та збут, фінансова діяльність);
- службовці та технічний персонал, зайняті діловодством, інформаційним та господарським обслуговуванням виробництва.

Отже, управління організаційною структурою підприємства представляє собою систему поділу обов'язків, прав та відповідальності між окремими підрозділами з урахуванням економічної доцільності винесення окремих функцій на аутсорсинг, що забезпечує ефективну внутрішню та зовнішню взаємодію, спрямовану на досягнення поставлених цілей та задоволення потреб клієнтів. **– 98%**

### ***1.2. Типи організаційних структур управління підприємством.***

Процеси управління підприємством мають бути чітко регламентовані, а організаційні структури управління мають бути більш динамічними та відповіднішими сучасним вимогам до зростання потенційних можливостей

управління. Оскільки завантаженість керівників питаннями, котрі можуть і повинні вирішуватися на нижчих рівнях управління, призводить до дедалі більшої їхньої відстороненості від аналізу проблем перспективної спрямованості, то тому на підприємствах необхідне чітке функціональне та організаційне розмежування оперативного та перспективного (стратегічного) управління з підпорядкуванням останньої безпосередньо вищій ланці управління. Ефективність діяльності промислових підприємств у ринкових умовах залежить від швидкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Нейтралізувати негативний вплив зовнішніх умов неможливо без активізації функцій стратегічного управління з урахуванням прогнозованої інформації. Це вимагає чіткого поділу системи стратегічного та оперативного управління виробництвом, що передбачає зосередження діяльності вищої управлінської ланки на вирішенні інноваційно-стратегічних проблем із формуванням відповідних гнучких організаційних структур [59, с.33].

Організаційна структура управління повинна представлятися у вигляді системи оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку та форм взаємодії між органами управління, що входять до її складу, і працюючим у них персоналом. Міра поєднання управління та самоврядування на підприємствах зумовлюється як загальноприйнятими правилами поведінки, так і поведінкою та стилем управління керівників, що конкретно складається поточною ситуацією та оцінкою впливу на діяльність підприємств оперативних та перспективних змін у зовнішньому середовищі.

Побудова ефективної організаційної структури - завдання актуальне і важливе для підприємств на будь-якій стадії їхнього розвитку, як у період становлення, так і на стадії зростання. З урахуванням зміни зовнішніх умов та стратегії розвитку, багато підприємств стикаються з необхідністю вирішення такого завдання. Не секрет, що кожне підприємство має унікальну організаційну структуру, особливості якої продиктовані галузевою специфікою, масштабами виробництва, ринковою активністю підприємства, структурою власності та іншими важливими факторами, важливість яких

необхідно оцінювати у кожному конкретному випадку. Слід зазначити також, що й сама організаційна структура має володіти набором властивостей, таких як адекватність, гнучкість, прозорість, зрозумілість, варіативність тощо, що дозволяють підприємству ефективно функціонувати. Розробка та впровадження та управління організаційною структурою - це достатньо формалізований процес, ефективність якого залежить від діючої структури підприємства, зовнішніх умов і ряду випадкових факторів, тобто значною мірою залежить від ситуації, що склалася [40, с.104].

Однією з основних обставин ситуації, що склалася, поряд з браком різного виду ресурсів, неплатоспроможністю дебіторів та інших, є нездатність керівників правильно спроектувати організаційну структуру управління, що зумовлено такими причинами. По-перше, зростанням значущості управлінського чинника підвищення ефективності виробництва, що потребує повного використання організаційного, інформаційного і кадрового потенціалу. По-друге, необхідністю інтенсифікації управлінської діяльності з урахуванням зростання продуктивності управлінської праці. По-третє, суттєвим зростанням вимог до якості управління. По-четверте, і особливо важливо, значним збільшенням інформаційного навантаження на управлінський персонал. По-п'яте, ускладненням самого процесу управління, викликаного, своєю чергою, ускладненням організаційної структури та значним збільшенням інформації, що надходить на підприємство. Зростаюча роль управління у функціонуванні та розвитку виробничого організму зумовлена тенденцією безперервно зростаючої складності останнього, об'єктивна закономірність якої викликана темпами науково-технічного прогресу та його все більшим впливом на сферу матеріального виробництва.

Сучасне підприємство є складною виробничою системою організаційного типу. Останнє означає, що її функціонування визначається поведінкою людей у цій системі в процесі виробництва. У сучасних умовах, коли система управління виробництвом на підприємствах значно ускладнилася, коли істотно зросла кількість структурних одиниць зі своїми цілями та завданнями, виникла реальна небезпека інерційності системи та

дублювання функцій, що не може не позначитися на швидкості та якості виконання управлінських процесів, а отже, на результатах діяльності підприємства. Тому необхідно чіткіше розмежовувати функції кожної управлінської ланки, визначати принцип взаємозв'язків і відносин між ними.

На основі вищевикладеного можна констатувати, що важливою проблемою організації управління є створення ефективної організаційної структури управління підприємством, оскільки вона є одним із основних факторів, що істотно впливають на складну та динамічну роботу всього підприємства. При проектуванні організаційної структури керівник повинен пам'ятати, що ефективна організаційна структура не повинна допускати втрат і помилок, вона забезпечує задоволення від реалізації своїх функцій, має чіткі лінії підпорядкованості, дозволяє підлеглим брати участь у вирішенні проблем, надає впевненості у майбутньому та надає певний статус і можливості для зростання. До створення такої структури управління повинен прагнути кожен топ-менеджер підприємства та керівник кожної функціональної служби цього підприємства [3, с.656].

Ієрархічність системи управління відбивається у так званих організаційних структурах управління - статичних моделях керуючої системи підприємства, які є внутрішньою будовою, тобто способом організації елементів у систему, сукупність стійких зв'язків і відносин між ними. Структура управління є формою, у межах якої протікають зміни та виникають передумови для переходу системи загалом у нову якість.

Керуюча система підприємства включає [7, с.14]:

- організаційну структуру (їх ієрархічна будова, управлінські зв'язки та відносини, підпорядкованість та співпідпорядкованість за рівнями, ланками, блоками, частинами, де відображається, хто кому підпорядкований, хто з ким пов'язаний і взаємодіє прямо чи опосередковано);

- набір функцій підприємства;

- склад її суб'єктів (перелік осіб та органів, які керують);

- функції окремих суб'єктів та пов'язані з ними їх обов'язки, права, повноваження, відповідальність.



Організаційна структура керуючої системи зазвичай зображується у вигляді схеми, моделі, званої органіграмою, де окрім суб'єктів показані зв'язки між ними: хто кому підпорядковується (відносини субординації), хто з ким взаємодіє на рівних (відносини координації). Оргструктура -статичний образ, модель, і тому можна сказати, що вона тільки відображає «анатомію» керуючої системи. «Фізіологія» керуючої системи показує динаміку дій суб'єктів оргструктури. Ці дії утворюють організаційний механізм управління.

Існують наступні типи організаційних структур управляючих систем для підприємства [44, с.37]:

Лінійна (найпростіша) - представляє особливу ієрархію індивідуальних та колективних суб'єктів, побудовану в порядку підпорядкування зверху вниз у порядку субординації.

Функціональна - у цьому випадку суб'єкти вибудовуються в органіграмі відповідно до свого призначення, функціональних обов'язків, де вказуються їхні зв'язки та відносини, названі координацією.

Змішана – лінійно-функціональна оргструктура, де зв'язки та відносини суб'єктів характеризуються одночасно і субординацією та координацією. Такі структури розвинені і по вертикалі, і по горизонталі. Будь-яке новостворене підприємство має проходити стадію лінійно-функціональної структури. Надалі підприємства можуть продовжити свій розвиток у рамках цієї структури, а згодом трансформувати свої організаційні структури в матричну форму або форму управління за проектами. за характером взаємодії із працівниками. У принципі, будь-яке сучасне підприємство має прагнути будувати свою організаційну структуру відповідно до індивідуалістських принципів.

Всі три названі структури, як правило, стабільні та характерні для підприємств, які перебувають у режимі функціонування. Для підприємств, що переходять, або вже перейшли в режим розвитку, поряд з лінійно-функціональною через велику кількість нових короткострокових завдань застосовна ще й матрична структура. Матрична структура акумулює в собі різні групи суб'єктів управління (рада зі стратегії розвитку організації, експертна комісія, творчі групи, дослідницькі колективи). групи розробки та

реалізації програм розвитку; оргкомітети, команди однодумців, захоплені якоюсь однією ідеєю, групи учасників організаційно-діяльнісних та рефлексивно-рольових ігор), котрі створюються тимчасово для вирішення тієї чи іншої проблеми та розпускаються після її вирішення. Елементи матричної структури вводяться в лінійно-функціональну структуру, що склалася, на певний термін і, як правило, не змінюють число рівнів у вертикальній ієрархії. Для матричних оргструктур дуже важко скоординувати горизонтальні зв'язки, бо структурні утворення самі тимчасові.

Чим складніше, всеохоплюючі зміни чи перетворення в об'єкті управління (локальні, модульні чи системні), тим складніша потрібна організаційна структура їхнього управління. Причому за системних перетвореннях організації пред'являються особливо великі вимоги до координації в оргструктурі керуючої системи [52, с.104]:

Ієрархічні структури управління є першими, систематично розробленими моделями організаційних структур і залишаються поки що основними та домінуючими формами.

Дивізіональні структури є найбільш досконалим різновидом організаційних структур ієрархічного типу, які вважаються середнім типом між бюрократичними та адаптивними структурами управління.

"Прогресивними" структурами адаптивного типу, що відображають проектні та мережеві відносини, є проектні, матричні, програмно-цільові. Сюди належать структури, засновані на груповому підході - командні, проблемно-групові, бригадні та мережеві організаційні структури. При цьому однією з найскладніших визнається матрична структура, що відображає закріплення в організаційній побудові фірми двох напрямів керівництва – вертикального та горизонтального.

Лінійно-функціональні та лінійно-штабні організаційні структури управління в чистому вигляді є ефективними для процесу управління без істотних кількісних і якісних його змін. Оскільки вищевказані ознаки все менш характерні для сучасного етапу розвитку техніки і технології, то у ці структури необхідно вносити елементи матричних структур, одним з

різновидів яких є цільові (проектні) групи, створювані для реалізації інноваційних проектів, у тому числі і венчурного характеру. Це забезпечить і необхідну стійкість, і здатність до інноваційних змін. З цього погляду запропонований вище симбіоз можна умовно назвати динамічною організаційною структурою управління. Одним із варіантів динамічних структур є так звані мережеві структури, в основі яких лежить інтерпартнерство. Організаційна структура управління повинна мати властивість динамічності, що враховує зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування промислових підприємств.

В інваріантній структурі керуючої системи більшості підприємств виділяють чотири рівні управління (вертикальна структура) [43, с.232]:

- рівень керівника організації;
- рівень заступників та інших членів адміністрації;
- рівень керівників управлінь, підрозділів, відділів тощо;
- рівень рядового персоналу.

Це мінімально необхідна кількість рівнів. На кожному з них по горизонталі розгортається своя структура органів, об'єднань, груп, тимчасових колективів тощо, які взаємопов'язані із суб'єктами кожного рівня та між собою.

Становлення типів організаційної структури керуючої системи необхідне ще на етапі підготовки програми розвитку підприємства для того, щоб керуюча система усіма своїми суб'єктами, структурами, підрозділами, ланками, їх функціями, завданнями, методами діяльності усіх суб'єктів повністю відображала в собі нову організацію (тобто. новий керований об'єкт), забезпечувала його ефективне створення, освоєння, функціонування за умов та подальший розвиток.

Алгоритм оновлення організаційних структур управління у організаціях, що розвиваються представлений наступним чином [36, с.126]:

На першому рівні структури – рівні керівника організації (за змістом – це рівень стратегічного управління) – модернізація полягає у появі нових індивідуальних та колективних суб'єктів. У багатьох організаціях, що

розвиваються, тут формується новий рівень управління в особі ради засновників, ради зі стратегії розвитку організації тощо. Усі ради мають свого голову. Функції та права рад та їх голів мають бути визначені та затверджені у статутних документах організації. Серед нових суб'єктів першого рівня називають ще й бухгалтера (чи головного бухгалтера, якщо є інші фінансові працівники). Бухгалтер, звичайно, не є розпорядником кредитів, але не забуватимемо, що він нарівні з керівником має право підпису (а відповідно, і прийняття рішення) на всіх фінансових документах організації, він здійснює повний фінансовий розрахунок кошторисної вартості програми розвитку організації або окремого його завдання, вартість освоєння тієї чи іншої інновації

Другий рівень оргструктури управління – рівень заступників керівника (за змістом – це рівень тактичного управління). Тут відбуваються суттєві зміни оргструктури у підприємствах, що переходять у режим розвитку. Це, перш за все, пов'язане з появою нової фігури – заступника керівника, який відповідає за розвиток організації. Цей заступник – зобов'язаний вміти професійно грамотно готувати програму розвитку організації, запозичувати сучасний досвід управління та вміти впроваджувати їх в організації. На першому етапі його основні функції – методична, навчальна і організаторська, і згодом – контролююча [14, с.153].

Третій рівень оргструктури управління – рівень керівників управлінь, підрозділів, відділів тощо (за змістом – це рівень оперативного управління). Для розвитку підприємства далеко не завжди необхідно введення нових посад у штатний розпис. Оновлення на аналізованому рівні передбачає передусім створення нових організаційних структур як тимчасових творчих мікрогруп, експертних комісій та інших. Усі ці оргструктури повинні мати чіткий статус, і вони розпускаються, щойно виконають завдання, заради яких вони створювалися.

Четвертий рівень оргструктури – рівень рядового персоналу. Персонал необхідно також включати у процес розвитку підприємства. На цьому рівні можна створити такі структури, як ради, комітети, комісії тощо. Можуть

створюватися структури, куди входять і управлінці та рядовий персонал, наприклад, «конфліктна комісія» або «оргкомітет». У організації, що розвивається, управління має бути демократичним, партисипативним (що беруть участь), а тому й ієрархічні зв'язки по відношенню до суб'єктів четвертого рівня мають свої особливості. Вони припускають не стільки підпорядкування, скільки курування та допомогу з метою створення умов для перетворення рядового працівника (як учасника керуючої системи) на суб'єкт управління, що є найважливішим фактором розвитку (саморозвитку) організації. Наведена чотириланкова структура – це лише одна з можливих. Сучасна теорія управління використовує цілий спектр таких понять, що глибше відображають реальність, як «архітектоніка керуючої системи», «анатомія органів управління», «морфологічна сітка», які не завжди ідентичні поняттю «організаційна структура» [63, с.51].

Таким чином, система керування має багато зрізів, підструктур, тісно пов'язаних між собою, і процес оновлення може та повинен розвиватися за певним алгоритмом. Нові моделі структур керуючих систем підприємств, що розвивається, представляють собою симбіоз різних структур та їх аспектів. –

**97%**

## **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ ТЕК “ЗАХІДУКТРАНС”.**

### ***2.1. Особливості управління організаційною структурою акціонерного товариства.***

ПрАТ ТЕК “Західукртранс” – транспортно-експедиційна компанія, яка спеціалізується у сфері організації та здійсненні міжнародних перевезень вантажів у країни Західної Європи та у зворотному напрямку. Організаційно-правова форма – приватне акціонерне підприємство (ПрАТ). ПрАТ ТЕК “Західукртранс” створене на базі акціонерного підприємства транспортно-експедиційного комбінату “Західукртранс” і є його правонаступником. Дата реєстрації підприємства – 21 червня 1994 року. Місцезнаходження підприємства – м. Дрогобич, вул. П. Орлика, 22.

Засновником ПрАТ ТЕК “Західукртранс” виступає акціонерне підприємство транспортно-експедиційний комбінат “Західукртранс”.

Підприємство має ліцензію Міністерства Транспорту України видану державним департаментом автомобільного транспорту на внутрішні та міжнародні перевезення вантажів.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку та надання якісних послуг. Основними напрямками діяльності підприємства є:

- надання послуг з міжнародних автомобільного перевезення вантажів;
- надання послуг внутрішніх автомобільного перевезення вантажів.

ПрАТ “Західукртранс” здійснює наступні види міжнародних перевезень:

- в залежності від предмету транспортних операцій - перевезення вантажів;
- у залежності від періодичності транспортних операцій - регулярні і нерегулярні перевезення.

При міжнародних автомобільних перевезеннях використовується цифровий документ – товарно-транспортна накладна CMR, у якій вказуються дані про вантаж, місце і дату завантаження, найменування та адреса відправника, – перевізника, одержувача, та інше. У той же час CMR – це страхування вантажу.

ПрАТ “Західукртранс” займається міжнародними та внутрішніми перевезеннями вантажів. До 2004 р. підприємство проводило свою діяльність лише на внутрішньому ринку, але згодом привабливим став і зовнішній ринок. Тепер основним напрямком діяльності підприємства є міжнародні перевезення і частка прибутку від даного виду діяльності у 2021р. становила 18 %. Та враховуючи теперішню кон'юнктуру ринку та конкуренцію на ньому підприємство співпрацює з компаніями таких країн як: Італія, Німеччина, Чехія, Словаччина та Польща. Підприємство надає перевагу діяльності на Заході Європи, оскільки саме тут ділові партнери є більш надійними, та оплата за перевезення є вищою і стабільнішою ніж на Сході.

Формування адекватної певному виду діяльності організаційної структури - головне завдання кожного транспортного підприємства. В організаційній системі менеджменту ПрАТ “Західукртранс”, можна відзначити три окремі групи менеджменту: технічний, експлуатаційний та економічний. При цьому необхідно наголосити, що будь-який з них підпорядковується менеджеру певного рівня. Також практика показує, що транспортному підприємству властива безцехова організаційна структура, коли всі без винятку функції менеджменту сконцентровані в органі керівництва підприємства.

Упродовж усього попереднього періоду домінував структурний підхід до організації діяльності підприємств і управління нею, в основі якого лежать розробки засновника науки «менеджмент» Ф. Тейлора. Даний підхід був наочно реалізований в функціональних і лінійно-функціональних організаційних структурах, і до сих пір досить широко використовується менеджментом українських організацій та підприємств [63, с. 49]. Це стосується і організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) у ПрАТ “Західукртранс”. Але в функціональних структурах, як показує практика, ефективність часто підміняється продуктивністю. А між продуктивністю і ефективністю, як встановлено, існує принципова різниця. Однак ієрархічна структура автотранспортних підприємств неповоротка, статична, не орієнтована на зміни. Сучасна глобальна економіка

характеризується безперервними істотними змінами технологій, ринків, потреб споживачів і виникненням у підприємств нових функцій – пошук нових споживачів, що вимагає абсолютно нового підходу до організації функціонування підприємства.

На наш погляд, основними моментами, що визначають архаїчність структурного підходу, є [26, с. 127]:

- спотворення і уповільнення робочих процесів внаслідок функціональної ієрархії;
- орієнтація менеджменту на збільшення чисельності персоналу і ускладнення організаційної структури;
- вузька спеціалізація окремих співробітників і підрозділів;
- слабе делегування повноважень і відповідальності, ускладнення системи узгоджень і прийняття рішень.

Організаційні структури самі по собі мають вирішальний вплив на працездатність і життєздатність підприємства. але на практиці більшість оргструктур побудовано так, що вони скоріше активно заважають розвитку, ніж сприяють йому. Так відбувається тому, що окремі підрозділи часто замикаються повністю в своїх функціях, відчуючи себе самодостатніми структурами, не розуміючи, що причина і мета їх існування - якісне обслуговування своїх внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Як підсумок - неефективна реалізація підприємством як економічною системою усіх видів діяльності, включаючи ЗЕД.

У ПрАТ “Західукртранс”, організаційна структура менеджменту є лінійно-функціональною. Лінійні ланки менеджменту виконують функції, а також мають права керівництва та затвердження рішень, а функціональні - забезпечують методичне управління при підготовці та здійсненні рішень щодо складання плану, організації, обліку, нагляду та оцінки за всіма призначеннями виробничої та господарської діяльності. Подібна структура оцінюється застосуванням фіктивних процедур чи правил, суворою ієрархією влади усередині підприємства, централізацією затвердження рішень. Усі виконавці підпорядковані єдиному керівнику (принцип єдиноначальності):



розпорядження та висновки щодо функцій організації управління виконавець отримує від безпосереднього начальника. При цьому зазначимо, що між виконавцем, а також підрозділами є інформаційні контакти методичної та консультативної спрямованості. Для того, щоб прийняте рішення підрозділу було директивним, воно має бути затверджено топ-менеджментом в обов'язковому порядку. У всіх організаціях, і навіть транспортних підприємствах, зазвичай, виділяють кілька видів зв'язків. Постійно аналізу піддаються відповідні пари зв'язків: горизонтальні з вертикальними; функціональні з лінійними [48, с. 832].

Вертикальні зв'язки поєднують ієрархічні рівні ПрАТ “Західукртранс”, та його частини. Вони утворюються в процесі планування організації, діють весь час і помітні на всіх варіантах схем, відображаючи розподіл повноважень або визначаючи місце кожного співробітника в ієрархії підприємства. Подібні зв'язки є елементами передачі розпорядчої чи звітної інформації, утворюючи цим стійкість організаційної структури.. Завдяки вертикальним зв'язкам відбувається вирішення проблем впливу, а також влади: відбувається так зване вертикальне завантаження. В ординарних умовах організаційне зростання супроводжується зростанням вертикальних зв'язків, а розмір організації пропорційний загальній кількості даних зв'язків.

Горизонтальні зв'язки існують та реалізуються між декількома приблизно рівними, відповідно до їхнього ієрархічного положення чи статусу, частинами та співробітниками ПрАТ “Західукртранс”, . Основне їх призначення - здатність найефективніше взаємодіяти з структурними елементами підприємства після прийняття рішень. Як важливі переваги, які виникають завдяки горизонтальним зв'язкам, відзначимо такі: підвищення взаємодії з погляду якості та економії часу; підвищення самостійності керівників, їх ініціативності, мотивованості та уважності до ризиків.

Також вважаємо за необхідне розглянути ще одну пару зв'язків - це лінійні та функціональні зв'язки. Лінійні зв'язки - стандартні відносини, коли начальник здійснює безпосередній контроль над підлеглими, тобто. контроль йде зверху вниз ієрархією. Функціональні зв'язки мають дорадчу природу та

акцентуються на інформаційному забезпеченні. Об'єднуючи усі ланки підприємства, ці зв'язки організовують повноцінну єдину роботу. Функціональні обов'язки виступають у ролі основи підприємства міста і є в результаті елементом, що становить сукупну діяльність ПрАТ “Західукртранс”,

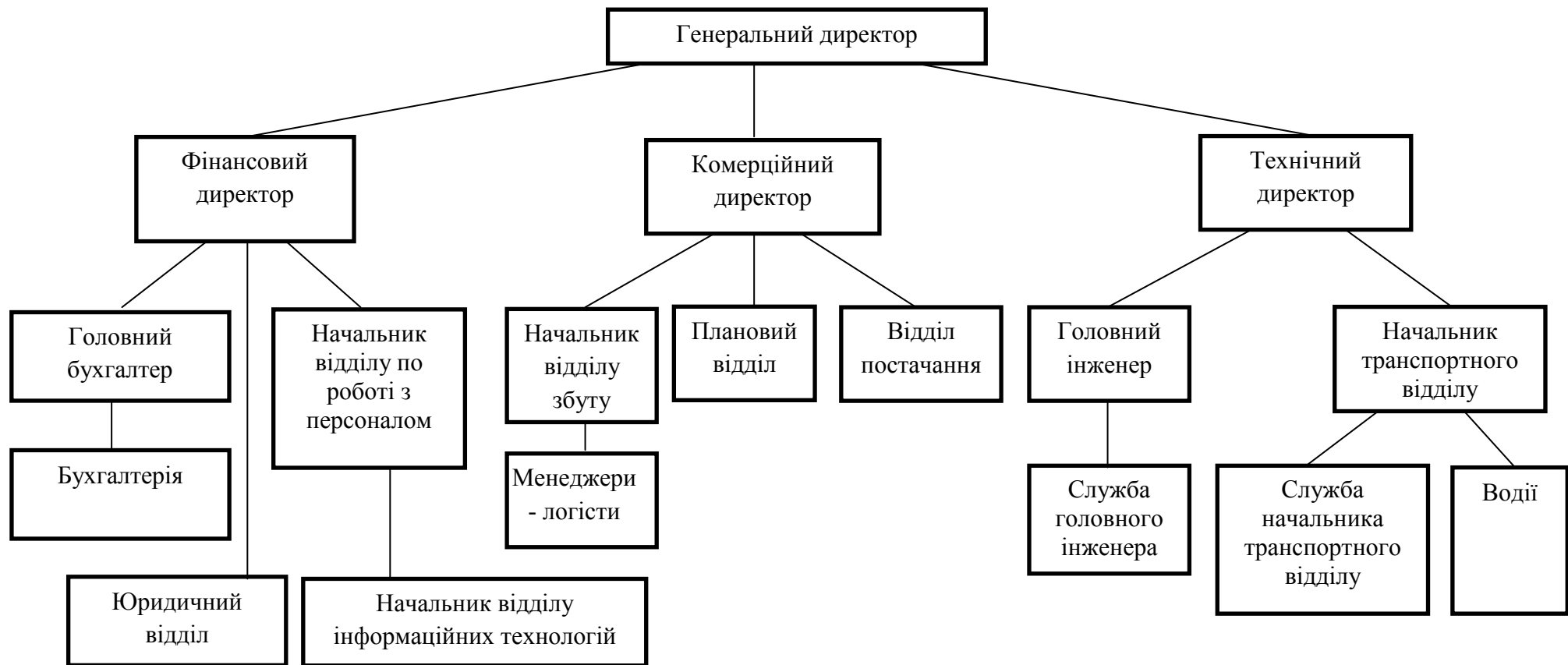
За організацію транспортного процесу та обґрунтоване використання транспортних засобів на підприємстві відповідає, як правило, експлуатаційна служба. Одне з головних її завдань у тому, щоб мінімізувати витрати. У цьому підкреслимо, що з повноцінного задоволення потреб споживача послуг експлуатаційна служба має вивчити потреби клієнта всебічно (маркетинговий напрям). Також є технічна служба транспортного підприємства, яка здійснює контроль за технічним станом транспортних засобів та керує його матеріально-технічним оснащенням.

Середньоспискова чисельність персоналу у 2023 році зросла на 3,8 % порівняно з 2021 роком. Аналогічно зросла відносна кількість службовців – на 3,2 %, водіїв - 3,0% , виробничо-допоміжного персоналу – на 4,0%.

**Таблиця 2.1**

**Показники чисельності персоналу та його структура  
у ПрАТ “Західукртранс” , осіб**

| Показники                                             | Р о к и |      |      | 2023/2022, % |
|-------------------------------------------------------|---------|------|------|--------------|
|                                                       | 2021    | 2022 | 2023 |              |
| Середньоспискова чисельність персоналу, у тому числі: | 495     | 507  | 514  | 103,8        |
| Середньоспискова чисельність персоналу, у тому числі: |         |      |      |              |
| - службовці                                           | 31      | 29   | 32   | 103,2        |
| - водії                                               | 439     | 465  | 456  | 103,9        |
| -виробничо-допоміжний персонал                        | 25      | 23   | 26   | 104,0        |



*Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ “Західукртранс”*

Організаційна структура управління ПрАТ “Західукртранс” має 4 ієрархічні рівні управління (табл. 2.4). Кількість працюючих становила 514 осіб, з них 14 керівників 1-4 рівнів управління, 32 службовців й 26 робітників основного та допоміжного виробництва. Керівник вищої ланки – генеральний директор. Його основні завдання полягають у формулюванні місії, цінностей і політики компанії, основних стандартів її діяльності, формуванні структури й системи управління, представництві на переговорах з державними органами й головними контрагентами. Функції вищого керівника надзвичайно складні, різнопланові, вимагають глибоких всебічних знань, аналітичних здібностей.

**Таблиця 2.2**

**Ієрархічні рівні управління ПрАТ “Західукртранс”**

| Ієрархічний рівень | Посада                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I                  | Генеральний директор                                                                                                                                                                                                                                                |
| II                 | Фінансовий директор<br>Комерційний директор<br>Технічний директор                                                                                                                                                                                                   |
| III                | Начальник відділу збуту<br>Головний бухгалтер<br>Начальник юридичного відділу<br>Головний інженер<br>Начальник транспортного відділу<br>Начальник відділу інформаційних технологій<br>Начальник відділу по роботі з персоналом<br>Начальник відділу запасних частин |
| IV                 | Бухгалтерія<br>Завідувач складом запасних частин<br>Майстер малярно-кузовного цеху<br>Майстер зміни ТО і ТР<br>Майстер приймально-здавальної ділянки<br>Інженер з комплектації устаткування                                                                         |

Генеральний директор керує ПрАТ “Західукртранс”, видає накази й розпорядження, приймає рішення про зміну штатного розпису, є представником інтересів компанії перед іншими фізичними і юридичними

особами. У свою чергу, від делегує частину своїх повноважень щодо ведення бухгалтерського та фінансового обліку – фінансовому директору; у частині вирішення питань, пов'язаних з діяльністю станції технічного обслуговування – технічному директору; у частині здійснення комерційної діяльності – комерційному директору.

Керівники II рівня (фінансовий директор, комерційний директор, технічний директор) розробляють плани щодо здійснення загальних завдань, поставлених вищим керівництвом, і координують роботу керівників III рівня. Технічний директор здійснює контроль за виконанням плану надання сервісних послуг, реалізації запасних частин, управління роботами з виконання огляду і ремонту на СТО ремонтно-оглядовими бригадами; контроль якості виконання ремонту автотранспортних засобів, їх вузлів і деталей відповідно до встановленої технології й у встановлений термін; бере участь у розробці заходів і пропозицій з поліпшення якості ремонту автотранспортних засобів, а також удосконалення технологічних процесів; контроль наявності і обороту запасних частин, кузовних деталей; забезпечення нормального функціонування системи повітропроводів, освітленості робочих місць, піднімальних механізмів і іншого устаткування і механізмів; створення нормальних умов праці робітників та контроль за дотриманням працівниками правил і норм охорони праці, техніки безпеки, виробничої діяльності і трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку сервісного підрозділу. Фінансовий директор є відповідальною особою за ведення бухгалтерського та фінансового обліку на підприємстві, а також розробляє фінансові стратегії розвитку компанії. У частині своїх обов'язків він делегує свої повноваження головному бухгалтеру. Комерційний директор є відповідальним за розробку проектів комерційних контрактів, здійснює контроль за виконанням плану збуту основної продукції - нових автомобілів, здійснює контроль за виконанням зобов'язань за поставками нових автомобілів, проводить маркетингові дослідження на ринку товарів і послуг.

Керівники III рівня (начальник відділу збуту, головний бухгалтер, начальник відділу запасних частин, начальник юридичного відділу, головний

інженер, начальник транспортного відділу, начальник відділу інформаційних технологій, начальник відділу по роботі з персоналом) управляють діяльністю у своїх відділах: встановлюють завдання виконавцям, здійснюють поточний контроль, проводять заходи щодо удосконалення організації й технології надання послуг компанії, умов праці, дотримання санітарних норм.

Керівники IV рівня (майстер приймально-здавальної дільниці, інженер з комплектації устаткування, майстер малярно-кузовного цеху, майстер зміни ТО і ТР, інженер з якості, фахівець зі збуту автомобілів, старший бухгалтер, фахівець зі збуту запасних частин, завідувач складом запасних частин) у рамках наданої їм компетенції вирішують безпосередньо поточні виробничі питання. Права, обов'язки й відповідальність керівників всіх рівнів, так само як і всього персоналу ПрАТ “Західукртранс”, закріплюються в посадових інструкціях. Наявність посадових інструкцій дозволяє багато в чому впорядкувати процес розподілу повноважень і домогтися більш перспективної технології управління на підприємстві. Посадова інструкція не тільки дозволяє визначити обов'язки, права й відповідальність персоналу, але й оберігає його від виконання невластивих йому функцій, підкреслюючи систему взаємин між керівником і підлеглим йому працівником. Крім того, інструкція впорядковує потоки інформації у компанії, формує вимоги до посад і порядку оцінки працівників.

Отже, раціональна організаційна структура управління потоковими бізнес-процесами визначили необхідність подальшого розвитку ринку транспортних послуг. Виходячи з цього, транспортно-експедиційна діяльність ПрАТ ТЕК “Західукртранс” розглядається як функціональний елемент теорії логістики, що впливає на рівень витрат обігу, якість і надійність постачання продукції. Посилення конкуренції приводить до того, що підвищена увага приділяється рівню організації сервісу на ринку транспортних послуг, на котрому відбувається формування і реалізація логістичного сервісу в процесі організації та здійснення вантажоперевезень.

## ***2.1. Аналіз відповідності організаційної структури транспортного підприємства ситуаційним змінам зовнішнього середовища.***

Вимоги до організаційних структур підприємств, які реалізують різні стратегії, неможливо знайти однаковими. Низька ефективність структури зумовлена її нездатністю сформувати певну поведінку підприємства, необхідну для реалізації його стратегії. Менеджерам важливо розуміти, які здібності, що є фундаментом стратегії, слід розвивати та яка структура може забезпечити відповідні для цього умови. Отже, і оцінювати ефективність структури можна з урахуванням вимог до неї з боку стратегії підприємства. На проектування структури підприємства впливають зовнішнє середовище, стратегія, технології, національна та організаційна культура, стиль лідерства, розмір, життєвий цикл, інформаційні технології, організаційний клімат, навички та здібності персоналу [55, с. 50].

Прослідковується вплив низки факторів на такі характеристики організаційної структури ПрАТ “Західукртранс”, як формалізація, організаційна складність та централізація, що відображає взаємодію структури з ситуаційними змінними та їх вплив на результативність діяльності підприємства. Формалізація характеризує масштаби використання правил і регульовальних механізмів для управління поведінкою персоналу підприємства, а також ступінь стандартизації робіт всередині організації. Висока формалізація є одним із способів забезпечення стандартизації поведінки співробітників, що сприяє зниженню витрат, забезпеченню високої якості продукції та підвищенню операційної ефективності. Формалізація забезпечує обробку великої кількості інформації щодо стандартних ситуацій, для яких можна прописати правила.

Організаційна складність ПрАТ “Західукртранс”, відображає три рівні диференціації: горизонтальну, вертикальну та просторову. Горизонтальна диференціація становить рівень горизонтального поділу праці, його спеціалізацію. Вертикальна диференціація відбиває глибину ієрархії для підприємства і вимірюється ІУ рівнями управління (Табл 2.2). При просторовій диференціації діяльність та персонал поширюються географічно.

Чим сильніша диференціація, тим вищий рівень організаційної складності та скрутніша реалізація комунікацій, контролю та координації.

Централізація забезпечує ступінь концентрації прийняття рішень Топ-менеджментом організації та відображає формальний розподіл прав, обов'язків та відповідальності за вертикаллю управління. Низький рівень централізації демонструє високий рівень залучення керівників нижчої та середньої ланки до прийняття рішень, що означає децентралізацію влади. Рівень централізації напряму залежить від можливості організації обробляти інформацію, яка, своєю чергою, також залежить від рівня компетентності співробітників. Чим більший обсяг інформації, тим більша потреба у децентралізації [58, с. 23].

При аналізі відповідності організаційної структури ПрАТ “Західукртранс”, сучасним вимогам менеджер враховує стан усіх ситуаційних змінних і, можливо, виявляє невідповідність внутрішньо-організаційних змінних один одному та зовнішньому середовищу підприємства. Тому адаптація організаційної структури вимагає приведення до рівноважного стану інших організаційних змінних. Зміни зовнішнього середовища потрубують коригування стратегії, адаптації інших внутрішньо-організаційних елементів, висока взаємозалежність яких тягне за собою необхідність їх дослідження на предмет відповідності один одному.

Потреба в оптимізації організаційної структури автотранспортного підприємства викликана змінами у стратегії підприємства, що відбуваються через зміни у зовнішньому середовищі. Виділено два рівні факторів. Перший рівень відображає чинники, що під прямим впливом довкілля впливають на інші внутрішньо-організаційні перемінні. До них належать стратегія, лідерство, організаційна культура. Найбільш важливою ланкою є стратегія, яка відображає сприйняття довкілля та вибір моделі функціонування підприємства. Задля реалізації стратегії підприємству необхідні певні можливості, розвиток яких залежить стану внутрішньо-організаційних змінних та його відповідності друг другу. Проектовані здібності організації не суперечать лідерству та організаційній культурі у ПрАТ “Західукртранс”. У



разі наявності невідповідностей приймається рішення про необхідність внесення змін до самих здібностей та/або ситуаційних змінних.

Елементи другого рівня перебувають під впливом факторів верхнього рівня. До них належать технології (у тому числі інформаційні), розмір, життєвий цикл, оргклімат, навички та здібності персоналу. Обидві групи змінних впливають на організаційну структуру і також під її впливом. У свою чергу оптимізація організаційної структури безпосередньо пов'язана з аналізом бізнес-процесів підприємства, управління якими відображає вимоги до організаційного проектування. Усі внутрішньо-організаційні змінні впливають підсумкові показники діяльності. Рівень відповідності чинників впливає формування необхідних здібностей організації та результативність діяльності, як індивідуальну, і організаційну [40, с. 247].

Для стійкого функціонування менеджері ПрАТ “Західукртранс”, з одного боку, адаптують організацію та її підсистеми під вимоги зовнішнього середовища, з іншого боку, приводять у відповідність внутрішні елементи підприємства. Аналіз відповідності характеристик організаційної структури ситуаційним змінним є невід'ємною частиною адаптаційного механізму управління підприємством, спрямованого на забезпечення рівноваги його основних підсистем та їх відповідності стратегічному вибору підприємства, зумовленого умовами зовнішнього оточення.

У ПрАТ “Західукртранс”, розглядається три основні ієрархічні рівні організаційних здібностей.

Перший - динамічні можливості, котрі дозволяють Топ-менеджменту організації розпізнавати можливості ринкового зростання та змінюватись для їх реалізації. Динамічні здібності фокусуються головним чином у зовнішньому середовищі підприємства з наступним поглинанням його можливостей з метою створення унікальної споживчої цінності. Динамічні здібності найбільш важливі в швидкозмінному і непередбачуваному зовнішньому середовищі. Здатність змінюватися насамперед відбивається на адаптації бізнес-моделі підприємстві. Динамічні здібності є фундаментом реалізації стратегії зростання та відображають підприємницький та інноваційний потенціал

підприємства. Отже, наявність динамічних здібностей та їх значущість для підприємства залежать від характеристик середовища функціонування ПрАТ “Західукртранс” та його стратегії.

Другий -. здібності, що вдосконалюють управління функціональними здібностями. Дані здібності можуть бути також динамічними, що відображають використання та трансформацію активів підприємства, якщо вони реалізуються з метою засвоєння відкритих, розпізнаних організацією можливостей зовнішнього середовища. Однак на підприємстві можуть бути ключові організаційні здібності, не пов'язані з динамічністю ринку та його можливостями, а відбивають удосконалення управління функціональними здібностями, спрямоване на підвищення ефективності функціонування ПрАТ “Західукртранс”. Такі можливості мають більший внутрішній фокус і лежать в основі стратегії ефективності [43, с. 232].

Третій рівень -. функціональні можливості. Вони є базові можливості підприємства, що забезпечують реалізацію процесів функціонування підприємства. Вони є у моделі можливостей кожного підприємства. Особливу увагу у підприємстві приділяється здібностям, що у процесі створення та збільшення споживчої цінності. Вивчення та визначення ключових організаційних здібностей дозволяє сформулювати основні вимоги до необхідних організаційних умов, спроектувати організаційну структуру, спрямовану на підтримку та розвиток необхідних процесів підприємства.

Динамічні здібності включають здатність підприємства трансформувати і реконфігурувати бізнес, що також вимагає адаптивного управління організаційною структурою, роль якого полягає у створенні умов, необхідних для розвитку організаційних здібностей, включаючи забезпечення відповідних механізмів координації та інтеграції діяльності підприємства. Управління організаційної структурою само собою є організаційним навичкою, необхідною для розвитку ключових організаційних здібностей персоналу ПрАТ “Західукртранс”,. Однією із завдань організаційної структури є створення умов розвитку організаційного знання, під яким «розуміється здатність компанії як єдиного цілого створювати нове знання, поширювати

його по всій організації та втілювати в продуктах, послугах і системах» [6, с. 10].

Ефективна організаційна структура, що забезпечує управління знаннями та розвиток організаційних здібностей, є джерелом відмінностей у компетенціях підприємств. Аналіз організаційних здібностей забезпечує розуміння вимог до організаційної структури, керуючої організаційними процесами різних рівнів. Управління організаційною структурою ПрАТ “Західукртранс”, виконує два основні завдання: 1) забезпечує умови ефективного управління процесами - оперативних здібностей; 2) створює умови для розвитку інноваційних процесів, розвитку динамічних здібностей.

Потреба кожного підприємства у розвитку певних здібностей індивідуальна та залежить від обраної стратегії та ступеня динамічності середовища його функціонування. Підприємства, що працюють на менш динамічних ринках, де може бути незначна кількість конкурентів, меншою мірою акцентують увагу на динамічних здібностях. Однак аналіз практичного досвіду показує, що, по-перше, підприємства мають втрачену вигоду, а також можуть виникнути ринкові загрози у вигляді появи нових конкурентів на ринку або активізації існуючих, які використовують більш активну стратегію, побудовану на підвищенні споживчої цінності існуючих продуктів або створенні нових. Підприємства, що не розвивають динамічні здібності, можуть розраховувати лише на короткостроковий успіх. Джерелом довгострокової конкурентної переваги підприємства є динамічні здібності, які спрямовані на розвиток підприємництва та інноваційної діяльності та забезпечують практично безперервне управління та координування активами підприємства та необхідну реконфігурацію бізнесу. ПрАТ “Західукртранс”, здатне акумулювати ресурси та здібності, що є рідкісними, цінними, незамінними і важко копіюваними, а тому матиме конкурентну перевагу перед іншими підприємствами, у яких відсутні такі здібності. У ресурсному підході наголошується на формування конкурентної переваги на основі власних ресурсів і здібностей.

У межах організаційної структури ПрАТ “Західукртранс” відбувається розщеплення й раціональний перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між її суб'єктами. З погляду необхідності контролю, делеговані проблеми на підприємстві можуть потребувати в окремих моментах, в залежності від обставин ситуації, повного, поточного або спеціального контролю за результатами. Водночас, ні за яких умов не делегуються повноваження, які вимагають від керівника дій в складних критичних ситуаціях, що потребують негайного вирішення. Не делегуються повноваження, які стосуються розгляду негласних питань, пов'язаних з покаранням і стимулюванням працівників, а також з розв'язанням проблем, пов'язаних з розробкою загальної політики організації чи її відділів [16, с. 191].

Найчастіше у ПрАТ “Західукртранс”, повноваження делегуються начальникам відділів, а ті вже передають їх далі. Виконавці – здатні й компетентні у своїй сфері співробітники, що мають здібність до організаторської діяльності та розділяють погляди керівника відносно цілей підприємства, що дозволяє довіряти їм. Сам процес делегування повноважень детально планується, виходячи із цілей ПрАТ “Західукртранс”, окремо відносно кожного важливого завдання. За необхідності створюються графіки роботи й контролю за її виконанням, розробляються інструкції, що визначають зони безпосередньої відповідальності підлеглих, які завчасно ознайомлюються із цими документами й вносять у них необхідні пропозиції. Ефективність процесу управління загалом збільшується, оскільки в процесі делегування повноважень відбувається наближення прийняття рішень до місця їх реалізації. В результаті втрати часу на очікування розпоряджень і вказівок зменшуються, підвищується оперативність та якість делегування.

**Таблиця 2.5**

**Структурні ланки, їхній кількісний склад, посади керівників і підлеглих ПрАТ “Західукртранс”.**

| Ланка |                 | Керівник ланки       | Кількість осіб у ланці | Посади, що входять у відділ |
|-------|-----------------|----------------------|------------------------|-----------------------------|
| 1.    | Збутовий відділ | Комерційний директор | 3                      | Начальник відділу збуту     |

|     |                          |                                             |   |                                                                                                                                 |
|-----|--------------------------|---------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                          |                                             |   | Фахівці зі збуту<br>Фахівець з страхування                                                                                      |
| 2.  | Фінансовий відділ        | Фінансовий директор                         | 3 | Головний бухгалтер<br>Старший бухгалтер                                                                                         |
| 3.  | Відділ запчастин         | Технічний директор                          |   | Начальник відділу<br>запасних частин<br>Фахівець зі збуту<br>запасних частин                                                    |
| 4.  | Офіс СТО                 |                                             |   | Майстер дільниці<br>приймально-здавальної<br>(3 чол) Інженер з<br>комплект. устаткування                                        |
| 5.  | СТО                      |                                             |   | Майстер малярно-<br>кузовного цеху Слюсар з<br>ремонту автом. (9 чол)<br>Механік з рем.<br>транспорту (5 чол)<br>Електромеханік |
| 6.  | Транспортний<br>відділ   | Начальник<br>транспортного<br>відділу       |   | Водій автотранспортних<br>засобів                                                                                               |
| 7.  | Управління<br>персоналом | Начальник відділу по<br>роботі з персоналом |   | Інспектор з кадрів                                                                                                              |
| 8.  | Офіс                     | Генеральний директор                        | 2 | Секретар-референт                                                                                                               |
| 9.  | Юридичний<br>відділи     | Начальник юридичного<br>відділу             | 1 | Юрист                                                                                                                           |
| 10  | Виробничий<br>відділ     | Головний інженер                            | 4 | Інженер з охорони праці<br>Головний енергетик<br>Електрик Прибиральник<br>(4 чол)                                               |
| 11. | Відділ ІТ<br>технологій  | Начальник відділу ІТ<br>технологій          | 1 | Програміст 1С                                                                                                                   |

Так, відділ сервісного обслуговування займається збутом запасних частин до автомобілів; здійснює приймально-здавальні операції; комплектацію устаткування автомобіля; контроль якості ТО і ТР; малярнокузовні роботи, фарбування та рихтування кузовів; загальний ремонт транспорту та електрики. Фінансовий відділ здійснює ведення бухгалтерського та фінансового обліку на підприємстві, а також розробку фінансової стратегії розвитку компанії. Комерційний відділ забезпечує збут нових автомобілів, а також їх страховий супровід. Юридичний відділ здійснює забезпечення юридичного супроводу

усіх угод, що укладаються на підприємстві. Відділ з управління персоналом займається підбором, навчанням, оцінкою кваліфікації працівників, їх вивільненням, розробкою кадрової політики й документації, корпоративної культури. Виробничий відділ здійснює управління будівництвом, механізацією, автоматизацією виробництва, ремонтним й енергетичним обслуговуванням. Транспортний відділ забезпечує транспортне обслуговування підприємства. Відділ інформаційних технологій контролює роботу усіх інформаційних технологій на підприємстві. Офіс у особі секретарів-референтів забезпечує роботу офісу та діяльність керівництва.

Таким чином, основним напрямком оптимізації організаційної структури ПрАТ “Західукртранс” визначено її удосконалення шляхом створення нового підрозділу – маркетингового відділу і введенням у штат чотирьох посадових осіб: начальника маркетингового відділу, маркетинг-менеджера, фахівця з дослідження ринку та фахівця з реклами і стимулювання збуту. Впровадження маркетингового відділу в структуру ПрАТ “Західукртранс” дозволить не тільки посилити ринкові позиції підприємства на основі комплексного здійснення функцій зовнішнього й внутрішнього маркетингу, але й усунути наявні недоліки, пов’язані з перевантаженістю працівників відділу збуту та оптимальним розподілом повноважень. За умови чітко організованої комплексної маркетингової діяльності керівництво підприємства зможе одержувати маркетингову інформацію, яка стане основою його подальшої ефективної діяльності.

## **РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО=ЕКСПЕДИЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.**

### ***3.1. Модернізація управління організаційною структурою автотранспортного підприємства***

Модернізація управління будь-якою організацією неможлива без аналізу механізмів, що з'єднують елементи підприємства між собою та розгляд специфіки інституційних складових. Адже підприємство не просто пасивно споглядає зовнішні дії. По-перше, воно намагається керувати довкіллям для досягнення власних вигод. По-друге, воно вдосконалює свою структуру відповідно до вимог довкілля. Організаційні характеристики, що відповідають задачі зниження факторів невизначеності внаслідок впливу екзогенного середовища, досягаються за рахунок безперервного вдосконалення управління. Під модернізацією організаційної структури управління розумітимемо її оновлення (адаптивність, якісне зміна, перебудову), тобто. процес переходу від колишнього її складу, зв'язків та відносин суб'єктів управління, відповідних колишньої (функціонуючої) організації, до нового, відповідного нового об'єкта - організації, що розвивається.

Раціоналізації та модернізації структур органів управління сьогодні приділяється велика увага, оскільки організаційна структура відбиває всі сторони функціонування системи управління ПрАТ “Західукртранс”. Використання теоретичних концепцій модифікацій організаційних структур

істотного результату не принесуть, оскільки мають загальний характер і для конкретного підприємства їх досить складно вибрати і сформулювати будь-які практичні рекомендації. Тому доцільно для проектування та вдосконалення організаційних структур використовувати підхід, заснований на застосуванні економіко-математичних методів та моделей. До того ж сьогоденні досягнення математики, кібернетики та обчислювальної техніки дозволяють створювати та реалізувати різні методи та моделі [42, с.7].

Одним з найважливіших завдань управління є вдосконалення структури управління ПрАТ “Західукртранс”, у відповідності до зовнішніх і внутрішніх умов, котрі постійно змінюються. Якщо зовнішнє середовище стабільне та в ньому спостерігаються незначні зміни, то організація може застосовувати механістичні організаційні структури, котрі мають малу гнучкість і потребують великих зусиль для їх змін. Але якщо зовнішні фактори швидко змінюються, то структура має бути органічною, гнучкою і здатною швидко реагувати на зміни, що виникають. Така організаційна структура повинна мати високий рівень децентралізації, наявність у структурних підрозділах великих прав прийняття рішень. Корінна перебудова організаційної структури ПрАТ “Західукртранс” пов'язана з певними кадровими переміщеннями, що зумовлює порушення соціально-психологічного клімату у колективі та пов'язані із додатковими затратами. Проводяться зміни і в процедурах прийняття рішень, що потребує витрат часу та коштів з метою адаптації працівників до організаційних нововведень. Великі організаційні перетворення можуть здійснюватися тільки у тому випадку, коли для цього існують серйозні причини, що викликають їхню необхідність [55, с.51].

Пошук нових організаційних форм управління ПрАТ “Західукртранс”, зажадав необхідності виділення об'єктивних передумов даного процесу, об'єднаних в єдину систему на основі трьох принципів, які визначають наступне. По-перше, пошук нових організаційних форм управління підприємством повинен заперечувати просту невідповідність новим умовам функціонування підприємства. По-друге, організаційна форма управління



підприємством повинна виходити з основної діяльності самого підприємства. По-третє, проектування організаційної форми управління підприємством має відбуватися на основі ефективного попиту. Виходячи з цього, вважається, що досить низька ефективність управління підприємством, зумовлена недосконалістю системи виробництва, складові якого породжують збільшення масштабу управління за рахунок кількісного змісту структури [62, с.205].

Удосконалення організаційних структур управління ПрАТ “Західукртранс” має забезпечуватися шляхом пошуку та реалізації раціональних форм поєднання централізації, чіткого поділу управлінських функцій, встановлення обґрунтованого співвідношення прав, обов'язків та відповідальності як у межах апарату управління загалом, так і за окремими його підрозділами та працівниками. У цьому випадку досягається необхідна дієвість та доцільна стабільність структури. Водночас підвищення технічного рівня надання транспортних послуг ПрАТ “Західукртранс”, їхня концентрація і збільшення зв'язків зумовлюють значне зростання вимог щодо гнучкості структур управління. Організаційні структури управління, як ключові елементи управління, зазнали значної еволюції під впливом зовнішніх чинників. У зв'язку з цим виникла необхідність розробки методики перегляду діючих структур управління, котра зумовлена новим соціально-економічним середовищем. Якщо в колишніх умовах господарювання використовувалися типові структури, то з переходом на ринкові відносини виникає питання, чи може в цих умовах існувати певна схема формування організаційних структур, повною мірою прийнятна для суб'єктів господарювання різних масштабів, профілю, діяльності та організаційно-правових форм [57, с.122].

Ефективність роботи ПрАТ “Західукртранс” слід оцінювати за його кінцевими показниками. При цьому вплив структури управління на ефективність здійснюється не безпосередньо, а через особливості технологічного та економічного з'єднання окремих елементів продуктивних сил у цілісну систему. Оптимальна комбінація таких елементів не тільки дозволяє найбільшою мірою реалізувати корисні властивості кожного з них, а

й створює нові якості у транспортного підприємства загалом, посилює потенціал суспільного поділу праці та дієвість управління ним. Відомо, що орієнтація на прибуток є об'єктивною закономірністю функціонування підприємства, оскільки саме він є систематично відтворюваним ресурсом, у якому прямо або опосередковано відображаються взаємозв'язки та реалізуються економічні інтереси всіх внутрішніх та зовнішніх суб'єктів, що формують мікро- та макросередовище підприємства. Стабільний та стійкий їхній рівень свідчить про високу конкурентоспроможність ПрАТ “Західукртранс” та ефективність його бізнесу. Природно виникає питання: яка структура управління найбільше відповідатиме економічним завданням конкурентоспроможного підприємства? До вирішення цієї проблеми можна підійти, проаналізувавши діяльність роботи підприємства, зробивши відповідний аналіз та на його основі, розібрати низку пропозицій та рекомендацій щодо вдосконалення діючих організаційних структур.

Можна назвати деякі проблемні ситуації чи комбінації, коли виправдані витрати на перетворення структури транспортного підприємства [61, с.42]:

- незадовільне функціонування підприємства. Найбільш поширеними причинами необхідності зміни організаційної структури є зростання витрат, зниження продуктивності, звуження внутрішніх та зовнішніх ринків, отже зниження обсягів продажу та прибутку. Як правило, передусім вживаються такі заходи, як зміни у складі та рівні кваліфікації працюючих, застосування більш досконалих методів управління, розробка спеціальних програм;

- перевантаження вищого керівника. Дуже ефективним засобом вирішення цього завдання стає перерозподіл прав та функцій, коригування та уточнення у формах організації;

- відсутність орієнтації на перспективу. Багато керівників вищого рангу основний час приділяють оперативним питанням та приймають рішення, ґрунтуючись на екстраполяції поточних тенденцій на майбутнє. ТОП-менеджер ПрАТ “Західукртранс” повинен володіти здатністю розробляти та організовувати реалізацію стратегії розвитку свого підприємства, яка могла б призвести до подальшого успіху та процвітання організації. Забезпечення

такої здатності майже завжди пов'язане із перетвореннями організаційних форм, а також із запровадженням нових чи змінених процесів прийняття рішень;

—розбіжності щодо організаційних питань. Існуюча структура, якою б вона не була, створює перешкоди для ефективної роботи, ускладнює досягнення цілей деяких відділів або підрозділів, недостатньо чітко відображає значення окремих функціональних ролей, допускає несправедливий розподіл влади, положень та повноважень тощо. Коли виникають глибокі та стійкі розбіжності щодо системи управління і особливо, коли вище керівництво має сумнів щодо оптимальної форми, єдиним виходом є ретельне вивчення структури. Зміна керівництва часто спричиняє рішення про реорганізацію. Одна група керівників може ефективно діяти у межах конкретної структури. Група, яка прийде їм на зміну, може знайти форму, що зовсім не відповідає її підходу до проблем підприємства;

—зростання масштабу діяльності. Навіть в умовах стійкого надання транспортних послуг, при тривалому збільшенні масштабівПрАТ “Західукртранс” виникає потреба у значному структурному перетворенні. До зростання обсягів діяльності можна пристосуватися за допомогою невеликих змін у структурі. Проте, якщо основна структура залишається без змін, від цього може бути утруднена координація, керівники будуть перевантажені, погіршиться функціонування підприємства;

—збільшення різноманітності. Розширення спектру послуг, вихід на різноманітні ринки, додаткове освоєння нових напрямків вносять зовсім нові моменти уПрАТ “Західукртранс”. Доки ці різноманітні елементи порівняно невеликі, їх можна пристосувати до будь-якої частини існуючої структури. Але коли вони приймають величезні розміри - за ресурсами, потребами, ризиком, майбутніми можливостями, то структурні зміни стають неминучими;

—об'єднання суб'єктів господарювання. Злиття двох або кількох підприємств, навіть однакових за характером, обов'язково вносить деякі зміни до системи управління. Проблеми збігу функцій, зайвого персоналу, плутанина у розподілі прав та відповідальності потребують негайного

вирішення. З'єднання з невеликими за розмірами одиницями господарювання зазвичай меншою мірою зачіпає структуру, але якщо таке злиття відбувається кпродовж досить тривалого часу, зміни основної структури стають неминучими. Якщо ж об'єднуються два чи кілька великих підприємств, слід очікувати великих структурних змін;

—зміна технології керування. Наукові досягнення в галузі управління починають все більше впливати на організаційні структури та процеси (прогресивні методи обробки інформації, дослідження операцій та планування, проектні та матричні форми побудови тощо). З'являються нові посади та функціональні підрозділи, змінюються процеси прийняття рішень;

—зовнішня економічна ситуація. Більшість транспортних підприємств перебуває в економічному оточенні, що постійно змінюється. Деякі зміни відбуваються різко, через що нормальне функціонування підприємства раптово стає незадовільним. Інші зміни, які відбуваються повільніше і мають фундаментальніший характер, змушують підприємства переключатися на інші сфери діяльності або ж переходити до нових засобів і методів керівництва діяльністю в їхній галузі. У кожному разі найімовірнішим результатом буде зміна основних завдань управління, отже, і нову систему управління [59, с.29].

Будь-якій організаційній зміні у ПрАТ “Західукртранс” мають передувати аналіз та діагностика існуючої організаційної структури на відповідність обраній стратегії розвитку. Аналіз включає оцінку внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства та позиційну діагностику (перевірку), в якій досліджується обстановка з усіх питань життєдіяльності та в кожній ланці управління організації. Управлінська діагностика вивчає як формальну, і неформальну структуру. Діагностика формальної структури включає збір інформації, що характеризує її у статичі (тип оргструктури, розподіл прав та обов'язків тощо), та вивчення її в динаміці (визначення ефективності оргструктури з позицій досягнення кінцевих результатів діяльності).

Діагностика неформальної структури включає спостереження за груповими та міжособистісними відносинами та їх змінами, проведення інтерв'ювання з метою визначення морально-психологічного клімату в ПрАТ

“Західукртранс”. Діагностику організаційної структури підприємства починають з підрозділів, відділів і посадових осіб, досліджують взаємодію між собою, способи прийняття та виконання рішень, їхня діяльність із забезпечення працездатності підприємства. Інформацію можна отримати з документів підприємства та за допомогою інтерв'ю зі співробітниками. На ранніх стадіях діагностики організації оцінюється якість структури організації та її елементів з позицій системного аналізу [37, с.144].

Враховуючи, різноманіття існуючих моделей організаційних структур управління підприємством та різних методик їх формування, нам видається необхідним створення (в межах єдиного підходу) методичних засад для якісної та кількісної оцінки інформації про ПрАТ “Західукртранс”. Цей підхід базується на основі універсального інформаційного модуля, що дозволяє генерувати, перетворювати, зберігати та використовувати отриману інформацію у зручному вигляді для користувача. Практика доводить, що одним із ефективних напрямів удосконалення організаційних систем є синтез організаційної структури з деяких первинних елементів. Розв'язання задач побудови організаційної структури пов'язане з певними складнощами: великі розмірності розв'язуваних задач, наявність факторів, що важко формалізуються, різноманітність елементів тощо. На цій підставі можна зробити висновок про необхідність поряд з якісними методами використовувати формалізований математичний апарат, представлений сукупністю економіко-математичних методів та моделей.

Особливості розвитку організаційних структур управління підприємством у тому, що тенденції їх розвитку мають місце у межах напрямів розвитку менеджменту ПрАТ “Західукртранс” загалом, що свідчить про певної закономірності їх розвитку. На підставі виявлених особливостей розвитку організаційних структур враховувати ієрархічні, органічні ланки нового типу. При цьому кожному типу підприємств відповідає певний тип та вид організаційної структури. При цьому мережеві та віртуальні структури управління підприємством розглядаються як пріоритетні види організаційних

структур управління підприємством у рамках структур та організацій нового типу [30, с.26].

Аналітичний огляд поглядів фахівців дозволив уточнити зміст механізму формування та розвитку організаційної структури управління ПрАТ “Західукртранс” та розглядати його як систему – підходів, принципів, методів, важелів та інструментів – які забезпечують формування та розвиток організаційної структури управління підприємством та дозволяють йому найбільш ефективно досягати поставлених цілей у межах стратегії свого розвитку. Основними компонентами механізму є підсистеми формування та розвитку організаційної структури управління підприємством.

Система реформування організаційної структури управління ПрАТ “Західукртранс” розглядається як ключовий елемент розроблюваного механізму, в основі якої лежить маркетинговий підхід до управління підприємством, що дозволяє враховувати бажання та переваги споживачів у процесі створення організаційної структури. Елементами системи формування організаційної структури є дослідження ринкової кон'юнктури, вибір перспективного напрямку діяльності, аналіз організаційних структур підприємств, що виробляють аналогічну продукцію, розробка стратегічного плану підприємства, декомпозиція цілей та побудова дерева цілей, визначення видів діяльності для досягнення цілей, функціонально-процесна організація діяльності підприємства, методичний підхід до формування організаційної структури та вибір її оптимального варіанту [23, с.18].

Зміна організаційної структури - процес найчастіше складний та небезболісний. Неодмінною умовою його здійснення виступає воля та пряма участь вищого керівництва підприємства. Для подолання настороженості управлінського персоналу ПрАТ “Західукртранс” середньої ланки та збереження стабільності роботи підприємства зміни в організаційній структурі зазвичай не заявляються як мета заходів, що проводяться на початку роботи. Навпаки, на етапі обстеження як мета роботи зазвичай називаються вивчення інформаційного обміну між підрозділами, підготовчі заходи щодо впровадження автоматизації управління та подібні технічні проблеми. Якщо ж

перетворення неминучі, то їх проведення залучаються, зазвичай, нові співробітники, не залучені у стійкі відносини всередині підприємства.

У процесі взаємодії представників підприємства та залучених консультантів у межах проекту модернізації організаційної структури ПрАТ “Західукртранс” регламентується за допомогою підготовки Статуту проекту, документа, що фіксує участь у проекті (на кожній його стадії) певних осіб, правила приймання проміжних результатів роботи, переходу до нового етапу тощо. На підприємстві має бути колектив однодумців, націлений на реалізацію змін для підприємства. Тому важливо, щоб зміни проводилися максимально швидко та прозоро, за масованої інформаційно-роз'яснювальної роботи та підтримки.

Необхідно зазначити, що організаційна структура одна із найважливіших засобів забезпечення модернізації ПрАТ “Західукртранс”. У зв'язку з цим і її оцінка, і її вибір у процесі виконання мети зумовлені насамперед тим, чи організаційна структура сприяє досягненню цілей організації. Тому процес вибору чи зміни організаційної структури будується за такою схемою [10, с.31]:

- визначається, які із завдань та функцій, що виконуються в організації, мають критичне значення для здійснення модернізації та наскільки ці завдання та функції для свого втілення вимагають нового та специфічного підходу;

- встановлюється зв'язок між поставленими завданнями та повсякденними (рутинними) функціями, що виконуються на підприємстві (при цьому завдання полягає не в тому, щоб встановити зв'язки між підрозділами, а в тому, щоб встановити зв'язки між окремими частинами стратегії);

- визначається ступінь самостійності кожної структурної одиниці у прийнятті рішень та рівні в ієрархії, на яких відбувається прийняття рішення щодо діяльності структурних одиниць бізнесу;

- встановлюються організаційні зв'язки між структурними підрозділами, що передбачає константу їх місць в організаційній ієрархії, визначення форм та способів комунікації керівників різних рівнів управління, а також ступеня

та форми участі у вирішенні завдань модернізації організаційної структури транспортного підприємства.

Отже, можна навести алгоритм кроків щодо модернізації структури управління ПрАТ “Західукртранс”, котре переходить в режим розвитку.

Крок 1. Здійснити діагностику створеної оргструктури управління методом проблемно орієнтованого аналізу, оцінити її відповідність новому керованому об'єкту і новому змісту управлінської діяльності, що впливає з функцій управління розвитком організації.

Крок 2. Визначити всі необхідні індивідуальні та колективні суб'єкти (структурні підрозділи), виходячи з оновленого змісту управлінської діяльності, а також визначити місце кожного суб'єкта в організаційній структурі відповідно до посадового статусу, призначення, ролі у новій керуючій системі.

Крок 3. Переглянути або визначити функціональні обов'язки, права та відповідальність усіх суб'єктів управління відповідно до завдань розвитку організації, можливостей особистостей, їх сумісності в тому. – **85%**

### ***3.2. Оптимізація управлінських структур ПрАТ “Західукртранс”***

Головне завдання управління – встановлювати узгодженість дій окремих елементів організаційної структури ПрАТ ТЕК “Західукртранс”, коли виникає дисбаланс між ланками виробничої системи. Управління в цьому випадку можна визначити як процес, який на основі інформації, що надійшла, повинен забезпечити усунення неузгодженостей, що виникли або всередині об'єкта управління, або в процесах взаємодії цього об'єкта із зовнішнім середовищем. Але оскільки об'єкти управління мають все більш складну організаційну структуру, зумовлену більш складним характером виробництва, і тісніші взаємозв'язки між собою, то, по-перше, більше стає ланок, і тому зростає ймовірність появи неузгодженостей, а по-друге, складніше ув'язувати взаємні інтереси різних сторін, оскільки вони нерідко неоднозначні і торкаються відразу кількох стиків. Тому, зростання складності управління ПрАТ “Західукртранс” – процес об'єктивний. Це один бік проблеми [2, с.176].



Другий полягає в тому, що зростання складності управління має супроводжуватися зростанням його якісних та кількісних характеристик. І це теж об'єктивна закономірність, оскільки управління складнішим об'єктом з постійною якістю та інтенсивністю веде до зростання кількості збоїв у його функціонуванні і, отже, до збільшення матеріальних збитків. Останнє зумовлено тим, що при зростанні взаємозв'язків та взаємозалежностей між ланками народного господарства будь-який збій навіть у будь-якій одній виробничій ланці збільшує кількість збоїв в інших ланках і породжує нові потоки інформації, що циркулюють каналами управління. Отже, одним із найважливіших факторів, що визначають складність управління як системи, є зростання числа елементів (керованих ланок), що становлять цю систему.

Існуючі оргструктури транспортних підприємств не відповідають сучасним організаційно-економічним умовам їхньої діяльності. Нині на підприємствах діють переважно традиційні, організовані за ієрархічним принципом оргструктури управління. Спроби при старих лінійних структурах організувати горизонтальні зв'язки, покликані об'єднати виконавців за однією програмою, великого ефекту не дали, оскільки ці структури не відповідають вимогам гнучкості і адаптованості.

Можна навести такі типові недоліки оргструктур, що діють, у транспортних підприємствах [8, с.113] :

- відсутність раціональних зв'язків та відносин;
- складність та громіздкість;
- слабка адаптивність;
- невизначеність обов'язків у багатьох керівників та спеціалістів, розмитість відповідальності за виконання окремих функцій, за закінчений комплекс питань;
- орієнтація на вирішення в основному поточних завдань (особливо це стосується служб головного інженера) та ігнорування перспективних, внаслідок чого у структурі багатьох підприємств відсутні підрозділи, орієнтовані на реалізацію таких видів діяльності, як перспективний розвиток, розробка та впровадження нових методів управління, маркетинг;

- слабкість юридичної служби, незадовільне економіко-правове забезпечення взаємовідносин між підрозділами;
- дублювання у реалізації низки економічних, управлінських та виробничих функцій;
- низький рівень автоматизації керування.

До серйозних недоліків існуючих оргструктур, на нашу думку, також належать:

- відсутність прямого зв'язку завдань кожного виконавця з кінцевими цілями підприємства;
- неможливість поєднання внутрішньовиробничих відносин із формами самоврядування низових ланок;
- неможливість забезпечення необхідної оперативності та надійності управління через виконання функцій організації, координації та контролю тільки на вищому щаблі оргструктури.

Організаційні проблеми загострюються при розширенні масштабів транспортного обслуговування замовників та набувають в умовах ринкових відносин особливої актуальності. Ринкова економіка вимагає вдосконалення оргструктур управління на системній основі, що забезпечує адаптацію виробництва та управління до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, гнучке та оперативне реагування на зміну попиту. На сьогодні характерною рисою оргструктур транспортних підприємств є їхня велика різноманітність. Не можна говорити про оргструктуру будь-якого підприємства як про типову, навіть для підприємств з приблизно однаковими розмірами профілем діяльності.. Типовими, як свідчить практика, можуть лише окремі блоки [11, с.72].

На сьогодні великого значення набуває аналіз організаційної структури управління на відповідність вимогам факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. При цьому аналіз повинен торкатися усіх рівнів, підсистем і елементів ПрАТ “Західукртранс”. Слід зазначити, що вітчизняні методики оцінки організаційних структур переважно орієнтовані визначення відповідності організаційної структури внутрішньому середовищі підприємства, у своїй недостатньо уваги (на відміну зарубіжних методик)

приділяється чинникам довкілля. До зовнішніх чинників можна віднести такі, відповідно до їхнього впливу: прямий вплив - постачальники (трудових ресурсів, матеріалів, капіталу), споживачі, конкуренти, законодавство та державні органи, профспілки; опосередкований вплив - міжнародні події, стан економіки, науково-технічний прогрес, політичні чинники, соціокультурні чинники. Зовнішні чинники взаємопов'язані і взаємодіють між собою у своїй підприємства змушені реагувати ними. Тим часом, саме зовнішні фактори є найменш керованими для фірми і накладають найбільш жорсткі обмеження на структурні рішення. Саме тому під час аналізу організаційної структури передусім необхідно виявити невідповідності структурних параметрів вимогам довкілля функціонування [15, с.78].

Нестабільне середовище вимагає постійного відстеження змін внутрішніх та зовнішніх факторів та оцінку їхнього впливу на організаційну структуру управління підприємства. Це визначає безперервний характер діяльності щодо аналізу структурних конструкцій. При цьому найбільш прийнятним є перспективний підхід до аналізу, коли здійснюється прогнозування стану та змін факторів, що впливають на організаційну структуру, та визначається, якою мірою їм відповідає фактична структура.

Процес оптимізації управлінської оргструктури ПрАТ “Західукртранс” є перманентним і ставиться в пряму залежність від змін у стратегії розвитку підприємства. Серед факторів, що викликають необхідність проведення структурної перебудови підприємства, виділяються такі, як прискорена розробка нових маршрутів в умовах конкуренції, що загострюється, інтенсивне впровадження найбільш передових технологій, систематичне впровадження нових методів організації та управління транспортними послугами на базі активного використання комп'ютерних технологій.

Ефективність діяльності транспортного підприємства значною мірою залежить від раціональності його оргструктури. При цьому під раціональною, оптимальною ми розуміємо оргструктуру, яка відповідає наступним принципам [21, с.13]:

- відповідність стратегічним цілям та завданням підприємства;

- відповідність реально діючим зовнішнім факторам;
- висока мобільність;
- забезпечення можливості виробничої та комерційної ініціативи;
- мінімізація витрат за своє функціонування;
- адаптованість до керівних та робочих кадрів, що знаходяться у розпорядженні підприємства;
- створення мінімальних внутрішніх напруг у колективі

Практика показує, що багато принципів, що впливають на формування організаційної структури, часто змінюються, тому виникає необхідність постійного оновлення структури ПрАТ “Західукртранс”. Внаслідок цього загальною рисою для сучасних підприємств має бути висока мобільність їхніх оргструктур. Оргструктура не може бути застиглою, вона повинна змінюватись відповідно до зміни зовнішніх та внутрішніх умов, особливо за наявності втрат, невикористаних резервів, погіршення показників господарської діяльності.

Удосконалення оргструктур на включає вибір оптимального співвідношення централізації та децентралізації управління, поєднання вертикального (лінійного) та горизонтального (функціонального) керівництва з оптимальним розподілом функцій, прав та обов'язків між підрозділами та посадовими особами.

У сучасних економічних умовах діюча оргструктура ПрАТ “Західукртранс” за інших рівних умов виявиться ефективною, якщо матиме наступні якості [27, с.31].:

- орієнтація всіх організаційних елементів на єдині цілі підприємства;
- постановка конкретних цілей та формулювання реальних результатів діяльності кожного організаційного елемента;
- забезпечення принципу особистої відповідальності керівних працівників та виконавців за конкретні результати діяльності підприємства, його підрозділів;
- забезпечення максимальної кількості ступенів організаційної та економічної свободи щодо досягнення цілей;

—наявність організаційних можливостей підтримки виробничо-комерційної ініціативи;

В умовах ринкової економіки зміна організаційної структури управління підприємством має йти шляхом поєднання принципів централізації, спеціалізації та економічної самостійності структурних одиниць, створення гнучких програмно-цільових структур управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни довкілля та вимог до виробництва. При цьому централізоване керівництво ПрАТ “Західукртранс” полягає, головним чином, в інформаційному забезпеченні та виробленні рекомендацій.

Оптимальна організаційна структура визначається змістом реалізованої управлінської діяльності та конкретними видами і умовами діяльності транспортного підприємства. Проведений аналіз показав, що найпоширеніший нині порядок формування організаційних структур апаратів управління, заснований на інтуїтивному вдосконаленні діючих штатних розкладів (типових штатів тощо) не враховують цих відмінностей. Значення факторів, що характеризують економічні, організаційно-виробничі та місцеві умови діяльності транспортних організацій, з однаковою чисельністю управлінського персоналу підприємств (організацій) відрізняються в кілька десятків разів.

Відповідність апаратів управління ПрАТ “Західукртранс” умовам діяльності потребує використання науково обґрунтованого та практично прийнятного методу їх проектування (удосконалення). Разом з тим, існуючі підходи та методи вирішення даної проблеми мають ряд істотних недоліків, а саме: у більшості з них не враховано зміни в умовах господарювання, що відбулися, а також особливості, властиві конкретним транспортним підприємствам конкретного виду діяльності та певної організаційно-правової форми, що не дозволяє використовувати ці методи повною мірою [30, с.25].

Реально перетворення коригують методи обробки ринку підприємством (або впроваджують нові), усувають протиріччя та дублювання у внутрішніх взаємодіях, знімають проблеми, що виникли через недосконалість структури. При здійсненні раціональних перетворень у ПрАТ “Західукртранс” необхідно пам'ятати, що зміни не завжди приводять до миттєвих результатів, іноді для

того, щоб досягти позитивного результату, доводиться пройти процес зниження ефективності. При цьому транспортне підприємство обирає свою стратегію задля досягнення позитивного результату. Весь обсяг робіт з розробки стратегії розвитку підприємства може бути розбитий на три основні етапи.

На першому етапі проводяться базові роботи зі стратегічного аналізу бізнесу: аналіз довкілля; комплексний аналіз стратегічних можливостей акціонерного товариства.

На другому етапі здійснюється корпоративна стратегія: визначається місія підприємства, стратегічні цілі та завдання, розробляється корпоративна стратегія розвитку.

І, нарешті, на третьому етапі корпоративна стратегія перетворюється на комплекс функціональних та бізнес-стратегій: маркетингова; фінансова та інвестиційна; організаційна; стратегія у сфері НДДКР; стратегія технічного та технологічного розвитку; кадрова стратегія [37, с.143].

Оптимальні зміни в організаційну структуру підприємства вносяться за допомогою формування, скасування, злиття та поділу структурних ланок (посад), перепідпорядкування їх, зміни функцій структурних підрозділів (посадових осіб), формування регламентів та процедур для процесів управління. Практично дані зміни реалізуються через підготовку нових Положень про структурні підрозділи, посадові інструкції, стандарти підприємства в галузі реалізації управлінських процесів та контроль за практичним впровадженням положень перерахованих документів. Не менш важливими є заходи, що регламентують інформаційний обмін на підприємстві, зокрема систему управлінського обліку, внутрішній документообіг. Такі регламентації, зазвичай, також закріплюються у внутрішніх стандартах підприємства [38, с.59].

При внесенні змін до організаційної структури ПрАТ “Західукртранс” застосовується консервативний підхід, відповідно до якого за інших рівних умов зміна інформаційних взаємодій краща, ніж зміна функцій підрозділів, зміна функцій підрозділів краща, ніж їх перепідпорядкування, а

перепідпорядкування краще, ніж розформування існуючих підрозділів та створення нових. Проте ступінь радикальності перетворень визначається насамперед завданнями щодо раціоналізації організаційної структури.

Отже, враховуючи вищевикладене, можна надати низку рекомендацій щодо активізації реорганізаційних процесів у ПрАТ “Західукртранс”:

1. Ступінь автономності нових структур у межах великих підприємств визначається їх конкретні особливості. Тут не повинно бути як зайвої опіки, так і повної самостійності.

2. У процесі реорганізації необхідно приділяти серйозну увагу навчанню персоналу, і в першу чергу керівників усіх рівнів.

3. Баланс інтересів між головним підприємством та його новими структурами має досягатися до початку їх функціонування та закріплюватись у відповідній нормативній документації.

## ВИСНОВКИ

Побудова ефективної організаційної структури - завдання актуальне і важливе для підприємств на будь-якій стадії їхнього розвитку, як у період становлення, так і на стадії зростання. З урахуванням зміни зовнішніх умов та стратегії розвитку, багато підприємств стикаються з необхідністю вирішення такого завдання. Не секрет, що кожне підприємство має унікальну організаційну структуру, особливості якої продиктовані галузевою специфікою, масштабами виробництва, ринковою активністю підприємства, структурою власності та іншими важливими факторами, важливість яких необхідно оцінювати у кожному конкретному випадку. Слід зазначити також, що й сама організаційна структура має володіти набором властивостей, таких як адекватність, гнучкість, прозорість, зрозумілість, варіативність тощо, що дозволяють підприємству ефективно функціонувати. Розробка та впровадження та управління організаційною структурою - це достатньо формалізований процес, ефективність якого залежить від діючої структури підприємства, зовнішніх умов і ряду випадкових факторів, тобто значною мірою залежить від ситуації, що склалася.

Важливою проблемою організації управління ПрАТ "Західукртранс є створення ефективної організаційної структури управління підприємством, оскільки вона є одним із основних факторів, що істотно впливають на складну та динамічну роботу всього підприємства. При проектуванні організаційної структури керівник повинен пам'ятати, що ефективна організаційна структура не повинна допускати втрат і помилок, вона забезпечує задоволення від реалізації своїх функцій, має чіткі лінії підпорядкованості, дозволяє підлеглим брати участь у вирішенні проблем, надає впевненості у майбутньому та надає певний статус і можливості для зростання. До створення такої структури управління повинен прагнути кожен топ-менеджер підприємства та керівник кожної функціональної служби цього підприємства.



Система формування організаційної структури управління ПрАТ “Західукртранс” розглядається як ключовий елемент розроблюваного механізму, в основі якої лежить маркетинговий підхід до управління підприємством, що дозволяє враховувати смаки та переваги споживачів у процесі створення організаційної структури. Елементами системи формування організаційної структури є дослідження ринкової кон'юнктури, вибір перспективного напрямку діяльності, аналіз організаційних структур підприємств, що виробляють аналогічну продукцію, розробка стратегічного плану підприємства, декомпозиція цілей та побудова дерева цілей, визначення видів діяльності для досягнення цілей, функціонально-процесна організація діяльності підприємства, методичний підхід до формування організаційної структури та вибір її оптимального варіанту. Як основні елементи системи формування організаційної структури автор виділяє методичний підхід до формування організаційної структури та вибір оптимального її варіанта

Ієрархічність системи управління ПрАТ “Західукртранс” відбивається у так званих організаційних структурах управління - статичних моделях керуючої системи підприємства, які є внутрішньою будовою, тобто способом організації елементів у систему, сукупність стійких зв'язків і відносин між ними. Структура управління є формою, у межах якої протікають зміни та виникають передумови для переходу системи загалом у нову якість. Ієрархічні структури управління є першими, систематично розробленими моделями організаційних структур і залишаються поки що основними та домінуючими формами.

У межах організаційної структури ПрАТ “Західукртранс” відбувається розщеплення й раціональний перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між її суб'єктами. З погляду необхідності контролю, делеговані проблеми на підприємстві можуть потребувати в окремих моментах, в залежності від обставин ситуації, повного, поточного або спеціального контролю за результатами. Водночас, ні за яких умов не делегуються повноваження, які вимагають від керівника дій в складних критичних ситуаціях, що потребують негайного вирішення. Не делегуються повноваження, які стосуються розгляду

негласних питань, пов'язаних з покаранням і стимулюванням працівників, а також з розв'язанням проблем, пов'язаних з розробкою загальної політики організації чи її відділів. Найчастіше у ПрАТ “Західукртранс”, повноваження делегуються начальникам відділів, а ті вже передають їх далі. Виконавці – здатні й компетентні у своїй сфері співробітники, що мають здібність до організаторської діяльності та розділяють погляди керівника відносно цілей підприємства,

Оптимальна організаційна структура визначається змістом реалізованої управлінської діяльності та конкретними видами і умовами діяльності транспортного підприємства. Проведений аналіз показав, що найпоширеніший нині порядок формування організаційних структур апаратів управління, заснований на інтуїтивному вдосконаленні діючих штатних розкладів (типових штатів тощо) не враховують цих відмінностей. Значення факторів, що характеризують економічні, організаційно-виробничі та місцеві умови діяльності транспортних організацій, з однаковою чисельністю управлінського персоналу підприємств (організацій) відрізняються в кілька десятків разів.

Перетворення в організаційну структуру підприємства вносяться за допомогою формування, скасування, злиття та поділу структурних ланок (посад), перепідпорядкування їх, зміни функцій структурних підрозділів (посадових осіб), формування регламентів та процедур для процесів управління. Практично дані зміни реалізуються через підготовку нових Положень про структурні підрозділи, посадові інструкції, стандарти підприємства в галузі реалізації управлінських процесів та контроль за практичним впровадженням положень перерахованих документів. Не менш важливими є заходи, що регламентують інформаційний обмін на підприємстві, зокрема систему управлінського обліку, внутрішній документообіг. Такі регламентації, зазвичай, також закріплюються у внутрішніх стандартах підприємства.

Таким чином, основним напрямком оптимізації організаційної структури ПрАТ “Західукртранс” визначено її удосконалення шляхом створення нового підрозділу – маркетингового відділу і введенням у штат чотирьох посадових

осіб: начальника маркетингового відділу, маркетинг-менеджера, фахівця з дослідження ринку та фахівця з реклами і стимулювання збуту. Впровадження маркетингового відділу в структуру ПрАТ “Західукртранс” дозволить не тільки посилити ринкові позиції підприємства на основі комплексного здійснення функцій зовнішнього й внутрішнього маркетингу, але й усунути наявні недоліки, пов’язані з перевантаженістю працівників відділу збуту та оптимальним розподілом повноважень. За умови чітко організованої комплексної маркетингової діяльності керівництво підприємства зможе одержувати маркетингову інформацію, яка стане основою його подальшої ефективної діяльності.

## **СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ**

1.Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. Інфраструктура ринку, № 24.2018. С. 91–95.

2.Бобровник В.М. Оцінка рівня адаптивності організаційної структури управління автотранспортними підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 3. С. 173–178.

3.Богацька Н. М. Організаційно-економічний механізм забезпечення прибутковості підприємства. Молодий вчений. – 2016. – № 12 (39). – С. 655–658.

4.Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. Вісник магістратури. 2016. № 3–2 (54). С. 46–48.

5.Борисов Р. Макс Вебер і сучасність: модернізація, раціоналізація, легітимація. Український соціологічний журнал. 2021. № 24. С. 14–22.

6.Вільгуцька Р.Б. Фактори, які впливають на організаційні структури в системі інвестиційного менеджменту підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 20. С. 47–52.

7.Володькіна М.В. Організація управління промисловим підприємством: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 318 с.

8.Гарафонов О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНУТД, 2014. 364 с.

9.Гевко В.Л. Стратегічні вектори розвитку організаційної культури підприємств мережевих структур у фокусів викликів нової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 2. С. 51–55.

10.Глиненко Л. К., Лужко Є.В. Проектування організаційних структур управління. 4-те вид. Київ: Нора-Друк, 2014. 733 с.

11.Глушчевський В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством / В. В. Глушчевський, В. В. Смородін // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 4-1(04). – С. 70-76.

- 12.Грузіна І.А. Детермінанти компетентної організації. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2022. № 181. С. 95–98.
- 13.Грузіна І.А. Обґрунтування впливу людського чинника на формування структури управління компетентною організацією. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 25. С. 41–45.
- 14.Горбась І.М., Синюк С.Б. Сучасні напрямки розвитку структурування організацій. «Молодий вчений» • № 1 (113) • січень, 2023. С. 151-157.
- 15.Готра В.В., Данайканич О.В., Візор І.Є. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах. Вісник Херсонського державного університету. Випуск 21. Частина 1. 2016. С. 77-80.
- 16.Гуторов О.І.,Гуторова О.О. Побудова організації та основні типи організаційних структур управління. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. № 4. 2018. С. 185-200.
- 17.Гусева О. Ю. Удосконалення методики комплексної діагностики якості організаційних структур управління підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2016. - № 3 (17). – С. 32–40.
- 18.Долгова Л.І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. Ефективна економіка. 2021. №6.
- 19.Drucker Peter F. EssentialDrucker. London : HarperPB, 2003. 358 с.
- 20.Дубінський С.В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційноекономічного механізму. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 1 (16). С. 66-72.
- 21.Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. Проблеми економіки та менеджменту. 2015. № 5. С. 7–28.
- 22.Завербний А. С., Ільницький В. С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проектами при виробництві технологічних продуктів. *Modern Economics*. 2020. № 23(2020). С. 69-73.
- 23.Загірняк Д.М. Організаційне забезпечення стратегічного вибору підприємства : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 191 с.

24.Зайченко К.С. (2019) Методи і моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. Економіка та держава, вип. 2, pp. 35-140.

25.Жаворонкова Г., Дяченко О. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. Наука й економіка : наук.-теоретичний журнал. 2010. № 3. С. 69-72.

26. Ігнат'єв О.І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління суб'єктами господарювання. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1 (1). С.125-130.

27 Кабанов В. Г., Кривобородько Є.Т. Оцінка ефективності організаційної структури управління [Електронний ресурс]. Економіка і менеджмент культури.— 2016. — № 2. — С. 30–33.

28.Кожухівська Р.Б., Парубок Н.В. Формування організаційної структури менеджменту підприємств індустрії гостинності. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 29 (68). № 4, 2018. С. 98-103.

29.Козик В.В. Організаційна структура промислового підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток.. Економіка: реалії часу №1(6), 2013. С.190-195.

30.Костюк Т. П. Мотивація організаційних змін у сучасних умовах господарювання. Вісник ЖДТУ. 2008. № 1 (51). С. 24-29.

31.Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2009. 260 с.

32.Крикуненко Д. О. Проблеми впровадження організаційних змін на підприємствах. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. С. 45- 49

33.Кулакова С.Ю., Журавель Є.І. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. Ефективна економіка. 2014. № 11.

34.Крутіхін Д.Л. Чинники, що впливають формування організаційної структури управління підрозділами технічного обслуговування та ремонту

устаткування промислового підприємстві. Питання економіки та права. 2011. №4. С. 250-256.

35.Копитова І.В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. Ефективна економіка № 5, 2014.  
Кощій О.В. (2021). Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. *Економічний форум*, 1(4), С.70-78.

36.Краля В.Г. Розвиток підходів до проектування організаційних структур управління підприємств та їх об'єднань. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 171. С. 124–134.

37.Кузнецова І.О. Діагностика в процесі стратегічного управління підприємством: місце та структура. Вісник соціально-економічних досліджень.,Одеса: ОНЕУ. – 2016. – Вип. 1(60). – С. 142-149.

38.Ладик, С. Р. Напрямки зміни організаційних структур в умовах ринкових перетворень в Україні. Регіональна економіка. – 2013. – № 1. – С. 57-62.

39.Лаптева В.В. Формування системи показників для оцінки ефективності організаційної структури виробничо-торгівельного підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020. Вип. 2. Т. 19. С. 308–327.

40.Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 14. – С. 107-110.

41.Лисецкий Ю.М. Система управління підприємством Програмні продукти і системи. 2018. Т. 31. № 2. С. 246–252.

42.Ложачевська О., Артемчук В. Особливості побудови організаційної структури автотранспортного підприємства. Науковий вісник умо. Серія. Економіка та управління випуск 4 (2017). С. 1-9.

43.Мельник О.Г., Косцик Р.С. Організаційні зміни: сутність та види. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.3. С. 231-235.

33. Міщук Є.В. Розробка процесно-орієнтованої структури управління на промислових підприємствах. Вісник Криворізького національного університету, вип. 43, 2016. С.193-196.

44. Монастирський Г.Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.

45. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 420 с.

46. Новаківський І.І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів : Львівська політехніка, 2009. С. 163-174.

47. Пінчук Т.А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 36–40.

48. Пермінова С.А. (2018) Оптимізація організаційної структури в контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, Молодий вчений, вип. 4 (56), с. 831-835.

49. Петренко С. А. (2010) Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємств. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, вип. 1 (3), pp. 245-252.

50. Прокопишин Л.М. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах господарювання. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. Вип 18. С. 22-26

51. Продіус І.П., Приступа М.П. (2012) Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. Економіка: реальний час, №. 3-4, pp. 17–22.

52. Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами . Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». 2013. 4 (60). С.102–108.



53. Richard L. Daft Management (2008 8th Edition). London : Thomson; 8th edition, 2008. 736 с.

54. Роженко О.В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки. 2019. № 1. С. 68–76.

55. Рибалко О.М., Сьомченко В.В., Трансформація організаційних структур управління автотранспортного підприємства Вісник Запорізького національного університету №1(5), 2010. С.49–52.

56. Роженко О. В. Формування організаційної культури підприємницьких структур як засобу узгодженості економічних інтересів суб'єктів господарювання. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки. 2019. № 1. С. 68–76.

57. Сватюк О.Р., Ярошевич Н.Б., Сватюк Ол.Р. Ситуаційні чинники та ознаки зміни організаційних структур менеджменту. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2018. № 2. С. 120–136.

58. Січко Т. В., Ковель О. О. Застосування топологічного аналізу при оцінці оптимальності організаційної структури управління підприємством. Наукові основи економічного розвитку України та світу: кол. монографія. Дніпро: НГУ, 2014. 340 с.

59. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / За ред. В.М. Нижника, М.В. Ніколайчука. Хмельницький: ХНУ, 2010. 389 с.

60. Черниш І. В. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 5. – С. 121–124.

61. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 5-2(05). – С. 40-45.

62.Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, № 25. 2015. 204–208 с

63.Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 44. – С. 48-57

64.Ястремська О.М., Яковенко К.В., Томах В.В. Організаційне забезпечення якості трудової діяльності керівників промислових підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 328 с.